

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.E. ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
SYLVAIN BOURGELAS

LE PROCESSUS DÉCISIONNEL STRATÉGIQUE DES ENTREPRENEURS
DE PETITES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

SEPTEMBRE 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur de petite entreprise industrielle est un élément fondamental de la gestion d'entreprise, surtout en contexte de croissance. Toutefois, il est étonnant de constater le peu d'études traitant globalement de ce processus et impliquant le preneur de décisions comme en étant l'acteur central. Les études sont encore plus rares en contexte de petite entreprise industrielle. Cependant, on remarque un grand nombre de publications traitant de la décision et des éléments l'influençant.

Également, on remarque différentes écoles de pensée de la prise de décision (rationnelle, quasi-rationnelle, organisationnelle, politique, personnalité (Robitaille, 1987)). Les prémisses de la présente étude ne se campent pas spécifiquement à l'intérieur de l'une de ces écoles. On retient une approche dite intégrée, c'est-à-dire que pour prendre une décision de nature stratégique, l'entrepreneur se sert de tout son arsenal cognitif (jugement, intuition, rationalité) et de son profil de décideur. De plus, elle place le décideur, en l'occurrence l'entrepreneur de petite entreprise industrielle, au centre du processus décisionnel stratégique de son entreprise. L'objectif de cette recherche est donc de décrire le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur de petite entreprise industrielle, ainsi que les éléments influant sur le processus.

Pour l'étude de ce processus, nous utiliserons une approche qualitative. Nous désirons être en interaction avec les sujets de cette recherche. Les trois entrepreneurs ciblés ont été rencontrés individuellement lors d'entrevues en profondeur semi-structurées. Ils ont répondu à nos questions et ils étaient tous en phase terminale d'un processus décisionnel stratégique.

Les résultats obtenus nous démontrent que l'entrepreneur utilise toutes ses facultés mentales lors du processus décisionnel stratégique, qu'il utilise des ressources et qu'il sait attendre le moment propice pour prendre sa décision; celle qui correspond à sa vision. Également, on constate que l'expérience de l'entrepreneur et les éléments qui lui sont externes, ont une influence sur son processus.

Bref, l'entrepreneur n'est pas un être purement subjectif comme le laisse croire certaines publications, et le processus décisionnel n'est pas uniquement rationnel. L'entrepreneur est au coeur du processus décisionnel stratégique de son entreprise. Il en est l'instigateur. Il utilise son jugement, son intuition et sa rationalité qui lui sont propres afin de prendre une décision de nature stratégique.

AVANT-PROPOS

L'apprentissage de la recherche scientifique est une tâche intellectuellement intéressante et stimulante, mais elle est à la fois exigeante. Elle demande du temps, une bonne dose de jugement, de la persévérance et de la volonté. Outre ces exigences, la résultante de cette étude me procure une satisfaction de l'esprit et une connaissance empirique et théorique accrue du processus décisionnel stratégique ainsi que de la méthode de recherche qualitative. Pour y parvenir, on doit obtenir l'aide et la collaboration de plusieurs personnes.

Je remercie donc tous les individus qui, de près ou de loin, m'ont aidé dans le cheminement de cette recherche. Merci de m'avoir consacré de votre temps, de vos énergies, de vos connaissances et de m'avoir permis de profiter de votre réseau de contacts. Merci à tous ceux et celles qui consacrent leur existence à la recherche. Ils procurent aux générations futures, un bagage théorique qui permet à l'humanité de progresser et d'aller sans cesse de l'avant.

J'adresse aux trois entrepreneurs qui ont collaboré à cette étude, ma profonde reconnaissance. Ils sont l'âme de cette recherche. Sans eux, elle n'existerait pas. Merci au comité de sélection de la Bourse Roger A. Blais de m'avoir nommé lauréat de cette bourse de recherche. Cela m'a également permis de vivre une expérience culturelle enrichissante.

Évidemment, je ne peux passer sous silence la contribution de Madame Martine Rispale de l'Université de Bordeaux 1. en France, et de mon directeur de recherche, Monsieur Jean Lorrain, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ils m'ont permis de puiser à même leur expertise méthodologique et de leur expérience comme chercheur afin de mener à terme ce projet de recherche. Je vous en serai

toujours reconnaissant. De plus, je tiens à souligner la collaboration de messieurs André Belley et Luc Robitaille, membres du comité d'évaluation.

En terminant, je désire exprimer toute ma gratitude à Manon Couture pour sa compréhension, son soutien et son encouragement sans cesse présent, tout au long de ce cheminement.

"Merci à cette compagne de toujours, mon intuition!"

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
AVANT-PROPOS	iv
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xi
INTRODUCTION	12
CHAPITRES	
ASPECTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE	17
Cadre conceptuel	17
Décision stratégique	18
Définition de la décision stratégique	18
Traits descriptifs	20
Jugement	20
Définition du jugement	21
Théories fondamentales	21
Heuristiques et biais	23
Intuition	26
Définition de l'intuition	26
Éléments du processus intuitif	28
Rationalité	30
Essence de la rationalité	30
École de pensée quasi-rationnelle	31
Approche dite intégrée	33
Information	36
Définition de l'information	36
Sources d'information	36
Traitement de l'information	37

Traits explicatifs	39
Profil du décideur	39
Niveau de contrôle interne	40
Niveau de risque	40
Vision	40
Environnement	41
Processus décisionnel stratégique	42
Définition du processus décisionnel	43
Déterminants du processus décisionnel stratégique	43
Questions et objectifs spécifiques de la recherche	49
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	51
Approche et méthode de recherche	51
Cadre d'échantillonnage	54
Méthode de collecte de données et instruments de mesure	55
Préparation de la collecte	56
Protocole d'entrevues et le guide d'entretien	59
Collecte des données	59
Procédure d'analyse et de traitement des données	61
Description de la procédure d'analyse et de traitement des données	61
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES	65
Traitement de l'échantillon	65
Caractéristiques des entrepreneurs	66
Caractéristiques des entreprises	67
Analyse des données	68
Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle	69
Description des variables de cheminement influant	

le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.	69
Description des variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.	74
Description des variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.	78
Résumé de la description des variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur	83
Variables cognitives influant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle	86
Description des variables cognitives influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.	87
Description des variables cognitives influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.	93
Description des variables cognitives influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.	97
Résumé de la description des cognitives influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur	101
Variables contingentes influant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise	

industrielle	103
Description des variables contingentes influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.	103
Description des variables contingentes influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.	106
Description des variables contingentes influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.	108
Résumé de la description des variables contingentes influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur	110
Interprétation des données	111
CONCLUSION	122
BIBLIOGRAPHIE	125
ANNEXES	
1. Définitions et abréviations des catégories	131
2. Extraits des catégories	139
3. Protocole d'entrevues	297
4. Maquette d'entrevues	301
5. Questionnaire semi-structuré	305
6. Questionnaire d'éclaircissement et de validation	310
7. Questionnaire structuré	319

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1.	Décisions programmées et non-programmées	18
2.	Éléments considérés comme décision stratégique.....	20
3.	Avantages de la vision.....	41
4.	Caractéristiques des entrepreneurs.....	66
5.	Caractéristiques des entreprises	68
6.	Variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique	88
7.	Variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique	105

LISTE DES FIGURES

Figures

1.	Modèle de la prise de décision quasi-rationnelle.....	32
2.	Centralité de l'entrepreneur dans l'analyse stratégique d'une PME	45
3.	Modèle intégrateur du processus décisionnel stratégique.....	48
4.	Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.	73
5.	Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.	77
6.	Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.	82
7.	Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur	85
8.	Vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique de..... l'entrepreneur	120

INTRODUCTION

L'activité entrepreneuriale suscite de plus en plus d'intérêt dans diverses régions du monde. En effet, la P.M.E. joue un rôle important dans la vie économique, tant au niveau de la valeur ajoutée et de la création de nouveaux emplois, que du développement régional (Blais et Toulouse, 1990). Elle procure des formes alternatives de développement et fournit aux communautés davantage de flexibilité et de souplesse devant les changements et bouleversements de toutes sortes tels le développement technologique, la croissance marquée des sources d'informations et les différents styles de gestion qui agissent actuellement sur l'économie mondiale.

Au Québec et selon les données du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (M.I.C.S.T.) on comptait, en 1995, 170 311 P.M.E. oeuvrant dans tous les secteurs d'activités. Elles représentaient 39,7% de tous les emplois du Québec en 1994 excluant ceux de l'administration publique. Plus spécifiquement, un grand nombre de P.M.E. oeuvrent dans le secteur de la fabrication. Le M.I.C.S.T. relevait, en 1995, 13 115 entreprises de fabrication dont 12 853 étaient des P.M.E. soit 98.0%. Ces entreprises de fabrication employaient en 1995, 15.6% des travailleurs de toutes les P.M.E. au Québec soit 162 400 emplois directs. On ne peut donc négliger leur apport à l'économie du Québec.

Mais qui se cache derrière le concept de P.M.E.? Le propriétaire-dirigeant (entrepreneur) qui est sans contredit l'acteur principal, est à l'origine de la création, de l'expansion et parfois même de la mort de son organisation. Il est dans bien des cas le seul décideur, surtout dans les entreprises de petite taille (49 employés et moins). Ces petites entreprises créent une condition particulière que l'on peut appeler la rareté des ressources qui les distingue des firmes de plus grande taille, et nécessitent une

approche différente dans leur gestion. En effet, comme le dit Borland (1974), l'entrepreneur d'une petite firme ne pourra assigner à un subordonné une responsabilité formelle pour une décision en raison de son besoin de contrôle, et du personnel qui est limité au sein de son organisation. L'entrepreneur est donc confronté à lui-même et à son environnement interne et externe pour prendre ses décisions.

Le plus grand défi ne réside pas dans les décisions tactiques qui permettent de gérer le quotidien mais au niveau des décisions stratégiques. Ces dernières ont une influence majeure sur le devenir de l'entreprise, car elles impliquent souvent des sommes d'argent importantes et/ou des changements d'orientations stratégiques globales (Rice Jr., 1983).

Au niveau de la recherche, on constate que beaucoup d'études ont porté sur la prise de décision et beaucoup d'écoles de pensée se sont développées. Cependant, peu d'études ont placé le propriétaire-dirigeant de P.M.E. au coeur de la décision.

Il demeure encore de nos jours, une grande influence de la rationalité dans la prise de décision (Spez, 1984). Le chercheur tente de généraliser et de rationaliser le processus décisionnel afin d'élaborer des modèles permettant d'optimiser la décision organisationnelle. D'autres chercheurs dont Rice et Hamilton (1979), font remarquer que les dirigeants de P.M.E. ont une approche plutôt informelle face au processus de prise de décision. Prenant acte que ces propriétaires-dirigeants font souvent appel à leur intuition pour décider, les auteurs révèlent que le modèle rationnel n'est pas dans le cas d'espèce toujours utilisé. En effet, Mintzberg (1990) et Simon (1987) mentionnent que l'efficacité organisationnelle ne réside pas dans le concept brillant et <<pointu>> de la rationalité, mais elle repose dans un mélange fait à la base de logique clairement pensée et de la puissance de l'intuition. De tels commentaires nous

amènent vers un processus décisionnel plaçant le preneur de décision, lui-même, au coeur de l'action, c'est-à-dire qu'il utilise une combinaison jugement, intuition et rationalité pour prendre une décision stratégique soit une approche dite intégrée. On confronte ainsi le paradigme de la rationalité chez le preneur de décision.

Cette approche dite intégrée replace le preneur de décision dans un contexte plus pragmatique. Le processus de prise de décision n'est pas linéaire et séquentiel comme peut le laisser croire l'école de pensée rationnelle. Le processus décisionnel de l'entrepreneur est un mélange de jugement, d'intuition et de rationalité se nourrissant d'information plus ou moins précise, interne et externe à son organisation, dont le but ultime est de mener à l'action. Ici, on est en droit de se questionner sur ce type de prise de décision. Quel est le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur le plus plausible? Ne l'oublions pas, "la prise de décision constitue l'un des domaines fondamentaux de la gestion" (Robitaille, 1992, p.17).

On ne peut en douter, "la décision stratégique est au coeur de la petite et de la moyenne entreprise" (Julien et Marchesnay, 1991, p.5). Chaque fois qu'un entrepreneur prend une décision de cette nature, cela a un impact sur le devenir de son entreprise; lui conférant ainsi un aspect d'incertitude et de risque. De plus, si les résultats escomptés ne sont pas atteints, l'impact créé mettra en évidence la nature irréversible de la décision puisqu'il ne sera plus jamais possible de retrouver la situation initiale. On perçoit tout le poids que peut prendre la décision stratégique au sein de la petite entreprise, mais aussi, tout le pouvoir qu'elle procure à l'individu qui en est investi.

Malgré cette importance au sein de l'organisation, il existe peu d'études plaçant l'entrepreneur au coeur de la décision stratégique en contexte de PME. Et même, si il y

a peu de littérature sur ce sujet, le rôle du propriétaire-dirigeant y est prédominant compte tenu de son extrême personnalisation des décisions stratégiques (Julien et Marchesnay, 1991). C'est donc dans cette perspective de personnalisation décisionnelle que s'oriente notre recherche, c'est-à-dire qu'on s'attarde à son jugement, à ses intuitions, à sa rationalité et à son profil de décideur qui détermine en grande partie sa façon de décider. Aussi, nous considérons l'information qu'il utilise et l'influence de l'environnement interne et externe sur son processus décisionnel stratégique. L'objectif général est de décrire son processus lors d'une prise de décision stratégique.

Pour étudier un tel processus, nous utilisons une approche de recherche qualitative. Ce choix ne représente pas une position contre les approches quantitatives. Cependant, "on ne rappellera jamais trop que la meilleure méthode pour étudier un phénomène demeure celle qui permet d'atteindre les objectifs de la recherche et de répondre le mieux aux types particuliers des questions posées" (L'Écuyer, 1990, p.45). A notre avis, être en interaction avec l'entrepreneur lors d'entrevues en profondeur, permet d'obtenir des réponses aux questions et aux objectifs de recherche, et d'avoir une meilleure vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique au sein des petites entreprises industrielles.

En bref, ce mémoire se compose de quatre sections principales. La première section, <aspects conceptuels de la recherche>, présente un cadre conceptuel traitant des principaux thèmes reliés au processus décisionnel stratégique ainsi que des questions et des objectifs spécifiques de la recherche.

La deuxième section, <méthodologie>, comporte la multitude d'étapes à franchir, avec rigueur et méthode, pour obtenir l'information répondant aux questions de recherche.

On y retrouve l'approche et la méthode de recherche préconisées, le cadre d'échantillonnage ainsi que la méthode de collecte de données, et l'instrument de mesure utilisé.

La troisième section, <analyse et interprétation des données>, divulgue les résultats obtenus en utilisant la méthode d'analyse développementale de contenu développé par L'Écuyer (1990) et répond aux questions spécifiques de la recherche.

Enfin, la conclusion présente les limites et suggestions envers ce type de recherche pour le futur.

CHAPITRE I

ASPECTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre fournit au lecteur un cadre de référence permettant de comprendre les prémisses et le cadre de référence de l'actuelle recherche. On y parvient en segmentant et en expliquant chacune des principales variables composant et influençant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle. On présente de plus l'ensemble du processus pour en obtenir une vision globale et percevoir les interactions possibles entre les différentes variables. Enfin, on mentionne le questionnement et les résultats escomptés de cette recherche.

Cadre conceptuel: Le cadre conceptuel de recherche se réfère à la littérature traitant des éléments les plus susceptibles d'intervenir lors du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. Cependant, certains paramètres sont traités davantage à cause de leur importance dans le processus.

La présentation des paramètres se regroupe en quatre segments. Le premier segment définit la décision stratégique afin de bien la comprendre et de la distinguer. Pour les deuxième et troisième segments, nous faisons référence à une étude publiée par Julien et Marchesnay (1991) pour regrouper les autres variables considérées dans cette étude. Plus précisément, le deuxième segment ou les traits descriptifs font "...référence à la façon dont s'enclenche puis se déroule le processus" (p.16), il comporte les éléments suivants: le jugement, l'intuition, la rationalité, une approche dite intégrée et l'information. Le troisième segment ou les traits explicatifs font "... référence aux éléments contingents qui influencent le déclenchement, puis le déroulement du processus" (p.16), il comporte les éléments suivants: le profil du décideur, la vision et

l'environnement. Enfin, le quatrième segment présente un processus décisionnel stratégique global.

Décision stratégique: Cette section définit la décision stratégique.

Définition de la décision stratégique: Tout d'abord, on doit distinguer la décision stratégique des autres types de décisions (tactiques, organisationnelles, etc.) car dans la petite entreprise l'imbrication entre ces différents types de décision est forte (Julien et Marchesnay, 1991). Rice Jr. (1983) distingue deux types de décisions en contexte de petite entreprise. Les décisions courantes qui permettent de gérer le quotidien, et les décisions stratégiques qui ont une influence majeure sur le devenir de l'entreprise car elles impliquent souvent des sommes d'argent importantes et/ou des changements d'orientations globales. De plus, l'école de pensée décisionnelle de Simon fournit un apport important à ce niveau en distinguant la décision programmée de la décision non-programmée. Par analogie, il distingue la décision courante et la décision stratégique. La décision programmée est une décision qui généralement consiste à appliquer des procédures connues, répétitives et routinières. Au contraire, la décision non-programmée implique l'ad hoc, le nouveau. Ce type de décision ne se présente pas de façon régulière et continue.

Tableau 1. Décisions programmées et non-programmées

Décisions programmées	Décisions non-programmées
• Événements routiniers et fréquents	• Événements occasionnels
• Présentent peu de risque	• Présentent de grands risques
• Suivent une procédure, une politique	• Jugement, créativité et esprit d'analyse
• L'univers de la décision est déterminé	• L'univers de la décision est indéterminé

Source: Bergeron. P. La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications, 1986, p.226 (modifiée)

Quoi qu'il en soit, on ne peut parler d'un consensus pour définir cette dernière.

La décision stratégique touche des actions globales. Elle a un impact considérable sur toutes les opérations de l'organisation et non sur certaines opérations spécifiques. Elle a un effet à long terme. De plus, elle démontre que le propriétaire-dirigeant a fait une tentative pour atteindre les objectifs et les principaux buts de l'entreprise (Rice Jr., 1983; Mintzberg, 1982). Ce dernier critère est le plus important. Les conséquences à long terme d'une décision sur l'entreprise n'est pas aussi significative que le fait que l'entrepreneur l'ait prise en vue d'atteindre un but à long terme. C'est à ce moment seulement que l'on peut parler de décision stratégique (Rice Jr., 1983).

Bowman et Hurry (1983) ajoutent qu'habituellement les décisions stratégiques impliquent des choix concernant les ressources de l'organisation et nécessitent des investissements. Ce sont ces mêmes investissements qui servent de base à la réalisation des stratégies et à leur tour permettent la venue de nouvelles ressources. Bref, il n'est pas facile de prendre une décision stratégique car il est difficile d'établir la relation exacte entre l'entreprise et son environnement (Gahmberg, 1983). On retrouve dans le tableau 2 les éléments considérés par les entrepreneurs comme étant une décision stratégique.

En résumé, on constate que la prise de décision stratégique:

- touche l'ensemble des opérations de l'organisation;
- a un effet dans le temps. Mais cet effet dans le temps prend toute son importance si elle correspond à un but à long terme à atteindre par l'entrepreneur;
- implique des investissements financiers et personnels ainsi que l'utilisation de nombreuses ressources externes et internes à l'entreprise.

Tableau 2. Éléments considérés comme décision stratégique

Éléments	Commentaires
1. Démarrage d'entreprise	• Grandeur, lieu, genre, cible, marché
2. Expansion	• Locaux, nouveaux produits.
3. Politique de service	• Réparation, livraison, etc.
4. Financement à long terme	• Prêts, titres, valeurs mobilières
5. Politique de crédit	
6. Expansion du marché	• Verticale ou horizontale.
7. Retour sur investissement	• Politique.
8. Planification à long terme	• Bien-être, croissance de la communauté.

Source: RICE Jr. R, Strategic decision making in small business, 1983, p.64 (modifié)

Enfin, on peut dire que l'entrepreneur de petite entreprise est, en fait, conscient de la nature stratégique d'un grand nombre de ses décisions (Rice Jr., 1983). Elles lui apparaissent importantes à ses yeux. Elles lui demandent de s'investir personnellement et de faire des choix. Pour y parvenir il doit se servir de son jugement, de ses intuitions, de sa rationalité et d'informations.

Traits descriptifs: Cette section définit le jugement, l'intuition, la rationalité et l'information, et décrit leurs principales composantes.

Jugement: Le mode de sélection le plus communément utilisé par le décideur pour prendre une décision stratégique est le jugement (Mintzberg, 1990). Ce constat de Mintzberg nous amène à décrire le jugement et d'exposer sommairement quelques théories s'y rapportant. Cette section retient les grands points de l'étude de Robitaille (1987) concernant le jugement. Elle comporte trois parties. La première s'attarde à définir le jugement humain. La seconde partie porte sur les théories

regroupées sous trois perspectives fondamentales: l'utilité espérée, le traitement cognitif de l'information et la structure de la formation des préférences. Finalement, on présente les principaux heuristiques et biais du jugement.

Définition du jugement: Le jugement est d'abord et avant tout subjectif. Il est influencé par nos croyances, nos attentes, nos préférences, nos expériences ou tout simplement par une première impression versus une problématique donnée. "Cette subjectivité s'accroît en fonction du degré d'engagement du décideur dans son processus" (Robitaille, 1992, p.23). Plus il s'y emploie en effort et en temps, plus il est émotionnellement engagé, et plus il lui sera difficile de juger de la pertinence des informations utilisées lors de sa prise de décision. Dans ce sens, le jugement se caractérise par l'incertitude liée aux informations utilisées ou aux choix apparaissant dans un laps de temps donné.

Ces deux concepts jugements et décisions sont complémentaires. "Le jugement correspond à "des séries continues d'opérations mentales qui sont périodiquement interrompues par la sélection d'actions" (Kleitmuntz, 1985, p.682)¹ . La décision s'en distingue parce qu'elle entraîne le décideur vers l'action. Donc, le jugement mène à la décision qui mène à l'action" (Robitaille, 1987, p.31). Ces opérations mentales différencient le jugement humain du processus décisionnel. Le jugement fait partie intégrante du processus décisionnel du propriétaire-dirigeant.

Théories fondamentales: On retient trois théories liées au jugement humain: l'utilité espérée, le traitement cognitif de l'information et la structure de la formation des préférences.

¹ ROBITAILLE L. «L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel», Université de Montpellier 1, 1987, p.31

Théorie de l'utilité espérée: Cette théorie comporte trois états différents de prise de décisions visant à prédire les comportements humains par la création de modèle utilisant des données objectives.

La prise de décision en état de certitude fait référence à l'école de pensée de la prise de décision rationnelle. On postule que le décideur a accès à une information parfaite, qu'il a une sensibilité illimitée pour analyser cette information et qu'il est "... un être rationnel dont le comportement peut-être représenté par une fonction d'utilité visant à atteindre ses objectifs" (Robitaille, 1987, p.35).

La prise de décision en état de risque représente une situation où le décideur doit faire un choix sans avoir accès à une information parfaite. Il peut tout de même choisir l'option qui maximise l'utilité espérée en attribuant, de façon objective, des probabilités aux événements futurs, en les comparant et en les pondérant respectivement.

Enfin, la prise de décision en état d'incertitude repose sur une fonction d'utilité espérée issue de probabilités subjectives. Il est ici impossible d'accorder objectivement des probabilités aux événements futurs.

Traitement cognitif de l'information: Elle "... tente d'expliquer le jugement humain par la description du processus cognitif qui permet à l'individu de traiter les informations" (Robitaille, 1987, p.36). Cette théorie traite de la relation entre l'environnement problématique et le décideur. Elle se résume à l'existence de mécanismes stables de résolution de problèmes. Des règles de décisions sont utilisées successivement et des processus élémentaires permettent à l'individu de traiter les informations (symboles) emmagasinées dans sa mémoire en relation avec le champs problématique.

Structure de la formation des préférences: Cette théorie s'intéresse à la perception des individus envers l'image mentale qu'ils se font d'un objet. Leurs préférences individuelles, à l'aide de critères, permettent d'évaluer l'objet. Les mécanismes cognitifs du jugement humain ne sont pas considérés (Robitaille, 1987). On regroupe en deux orientations fondamentales ces théories: les théories de l'auto-attribution et de l'équilibre.

On explique la théorie de l'auto-attribution par la capacité d'un individu à identifier un problème et ses causes grâce à ses observations sur les états externes de ce dernier. "Il utilise pour obtenir cette représentation, des règles acquises par apprentissage. Quelques dimensions suffisent à évaluer l'objet" (Robitaille, 1987, p.39).

La théorie de l'équilibre, c'est l'équilibre continu à atteindre pour un individu entre ses croyances et ses perceptions. Pour atteindre cet équilibre lorsqu'il se présente un problème; l'individu biaise sa perception en omettant ou en déformant l'information. De plus, sous l'effet de l'apprentissage, ses croyances peuvent changer.

Heuristiques et biais: Les heuristiques sont considérés comme des concepts ad hoc du jugement humain ne s'imbriquant pas dans un modèle bien structuré (Robitaille, 1992). Ils sont différents des heuristiques de Simon. Ces derniers se constituent normalement chez le décideur en un répertoire de programme d'action qui sont des réponses types à des problèmes récurrents (Tabatoni et Jarniou, 1975). "Aussi, si on ne présuppose pas que les modèles normatifs sont supérieurs au jugement humain, les heuristiques peuvent être considérés comme "des mécanismes adaptatifs pour faire face à un environnement dynamique et complexe (Pitz et Sachs, 1984, p.140)"². (Robitaille, 1987, p.42). On retrouve principalement quatre types

² ROBITAILLE L. «L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel», Université de Montpellier 1, 1987, p.42

d'heuristiques auxquels on associe les biais du jugement humain. Ces derniers sont importants parce qu'ils expliquent la différence de résultats dans la résolution de problèmes en admettant que les individus adoptent les mêmes procédures et critères pour évaluer le problème.

Jugement par représentativité: Il est l'heuristique qui a été le plus étudié (Robitaille, 1987). Par ce type de jugement, un décideur évalue un objet par rapport à un autre en comparant la similitude de certaines de leurs caractéristiques. S'il y a une forte similitude entre les caractéristiques, il y a alors de fortes chances pour qu'elles appartiennent à un même groupe.

Deux types de biais peuvent se produire. On risque de généraliser rapidement à l'ensemble de la population, un événement isolé faisant partie d'un trop petit échantillon. Ou, les gens oublient simplement de tenir compte de la validité de l'information utilisée.

Jugement par disponibilité: Il s'applique lorsqu'un individu estime vrai un événement en fonction des souvenirs s'y rapportant.

Ici encore deux types de biais peuvent interagir. La mémoire est une faculté qui oublie. De plus, il y a risque pour l'individu de porter trop d'attention à des événements récents et qui n'ont rien à voir avec la situation problématique.

Jugement par ancrage et ajustement: Il correspond d'emblée à la première opinion (ancrage) du décideur qu'il ajuste par la suite grâce à de nouvelles informations.

Deux types de biais sont possibles. Il se peut que l'individu base sa première impression sur des informations peu ou non pertinentes. L'ajustement qui suit est souvent insuffisant et/ou biaisé parce que le premier ancrage l'influence. "Ce comportement reflète bien la tendance des individus à vouloir confirmer leurs suppositions plutôt que de vouloir les infirmer" (Robitaille, 1987, p.47).

Jugement par analogie: Il est très répandu en milieu organisationnel (Robitaille, 1987). De simples analogies sont utilisées pour résoudre des problèmes complexes. Ils canalisent l'attention du décideur sur un nombre restreint de variables.

Un biais apparaît dans ce type de jugement. Le choix de l'analogie peut être non pertinent ou trop simple.

De plus, quatre autres types de biais peuvent survenir lors de prise de décision. L'illusion de contrôle, c'est lorsqu'un individu pense avoir un bon contrôle sur les différents aspects d'une situation. Mais dans les faits, il surestime ses compétences et sa confiance envers son jugement. Cette surestimation de son jugement est aussi un biais. Un autre biais, l'engagement progressif qui correspond à l'engagement progressif du décideur dans son processus décisionnel. Il lui est alors très difficile de changer d'idée compte tenu du temps et des efforts qu'il lui a consacré. Il aura tendance à rejeter les informations ne correspondant pas au choix qu'il retient. Finalement, la solution unique, ce biais est occasionné par l'exploration d'une seule et unique alternative. Ce comportement "...est source de biais dans la mesure où il n'assure pas l'atteinte d'une solution optimale" (Robitaille, 1987, p.49).

Toutefois, on doit être prudent afin de ne pas confondre le jugement avec l'intuition. "Ce dernier concept implique cependant un processus très court, une approche

synoptique d'un problème qui débouche rapidement sur une solution qui précède l'apparition des informations utilisées lors d'un jugement (Peter et al., 1974; Isenberg, 1984)³

Intuition: L'intuition n'est pas facile à identifier et elle est souvent source d'ambiguïté. Cela est dû au verdict final qui "... demeure quelque peu arbitraire, en ce sens qu'il repose sur l'interprétation personnelle de celui qui le prononce" (Golberg, 1986, p.49). Quoi qu'il en soit l'intuition est un phénomène complexe reconnu au niveau du processus décisionnel. Des auteurs tels Mintzberg (1990), Simon (1987), Golberg (1986), Vaughan (1984), Agor (1983) reconnaissent l'importance de cette dernière comme un outil d'information supplémentaire lors d'une prise de décision stratégique. Cette section vise à bien cerner le concept de l'intuition. Pour ce faire, on le définit et on en présente les principaux éléments du processus intuitif.

Définition de l'intuition: Tout d'abord, il faut dire que l'intuition demeure avant tout un phénomène spontané, une connaissance directe et immédiate qui ne s'appuie pas sur la raison lorsqu'elle se manifeste au niveau de la conscience (Raskin, 1988; Golberg, 1986; Goldstein, Scholthaver et Kleiner, 1985; Vaughan, 1984; Adair, 1984; Isaac, 1978). Il est impossible de la provoquer par contrainte. Tout au mieux se prédispose-t-on à l'accueillir. L'intuition est souvent perçue comme une sensation vague, un pressentiment de direction à suivre, ce qui complique son interprétation. Cependant, elle est toujours opportune (Golberg, 1986).

Plusieurs chercheurs (Golberg, 1986; Goldstein, Scholthaver et Kleiner, 1985; Vaughan, 1984) considèrent l'intuition en tant que fonction psychologique fondamentale. C'est un mode de connaissance au même titre que la pensée, le

³ ROBITAILLE L. «L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel», Université de Montpellier 1, 1987, p.31

sentiment et la sensation qui transmet des perceptions en soi-même ou chez les autres d'une façon inconsciente.

L'intuition a cette capacité synoptique de nous faire percevoir globalement toutes les composantes d'un ensemble qui n'avaient pas de relations apparentes dans le passé. Cela sans pouvoir expliquer comment nous y sommes parvenus (Golberg, 1986; Goldstein, Scholthaver et Kleiner, 1985; Isaak, 1978). C'est comme si elle suggère des milliers d'images.

"Les choses se passeraient alors comme si un train rapide traversait notre champs de vision; incapables d'en percevoir les détails, nous ne saisissons de lui qu'une masse confuse et bruyante, et pourtant nous savons immédiatement qu'il s'agit d'un train. Le temps semble alors se comprimer, et c'est cette compression même qui, mystérieusement, donne tout son sens au phénomène" (Golberg, 1986, p.92).

L'intuition est vraie par définition (Raskin, 1988; Golberg, 1986; Vaughan, 1984). Si une perception intuitive se révèle fausse, cela signifie que l'information obtenue ne provient pas de l'intuition mais d'une illusion ou d'un désir pris pour la réalité. L'interprétation que l'individu en fait est erronée.

"Si l'on compare l'intuition à la pensée rationnelle, cette dernière découle de la temporalité. Elle suit une série d'étapes définissables comportant un début, un enchaînement intermédiaire et une fin. Elle est principalement linéaire. Elle exige un effort mental et une prise de conscience de la part de l'individu. Inversement, l'intuition est perçue comme un fait unique, totalement différent d'une suite de phénomènes s'imbriquant les uns aux autres. Elle est ressentie comme non-linéaire. Elle semble spontanément surgir alors qu'on s'y attend le moins, au mépris de toute règle établie. Quant une conclusion se dégage d'une opération de pensée rationnelle, il est généralement possible de récapituler le processus mental qui a précédé cette conclusion et d'en dégager les différentes étapes tandis que l'intuition demeure avant tout inexplicable. Et quand après coup, on est en mesure de donner une explication plausible de ce qui a permis la révélation intuitive, cette explication résulte d'un raisonnement rétroactif et rien ne vient garantir qu'elle rend véritablement compte de ce qui s'est réellement produit" (Golberg, 1986, p.39).

En fait, l'intuition et la pensée rationnelle sont complémentaires (Mintzberg, 1990; Simon, 1987; Golberg, 1986, Agor, 1984; Vaughan, 1984; Isaac, 1978). Elles agissent en synergie, tantôt le raisonnement est préliminaire et consécutif à l'intuition et parfois les rôles sont inversés, et c'est alors l'intuition qui nourrit le raisonnement, le stimule et évalue ses résultats.

Éléments du processus intuitif: Toutes les expériences intuitives ont en commun certains éléments, même si ces derniers varient selon les circonstances et les individus. Une chose est certaine; "... les grands traits qui les caractérisent sont de même nature" (Golberg, 1986, p.79). On retient quatre éléments fondamentaux: la période d'incubation, le paradoxe intuitif, le langage intuitif et l'éclair intuitif.

Période d'incubation: Elle correspond à une période d'inaction relative où les idées cherchent, peut-être, à tourner autour du problème mais sans progrès manifeste. C'est la période où l'on oublie la problématique pour un certain temps, et tout à coup, la solution se manifeste au moment où l'on s'y attend le moins. "L'intuition est à même d'opérer lorsque nous cessons d'essayer de forcer les événements" (Vaughan, 1984, p.84). Il faut donc prendre du recul par rapport au travail en cours.

Paradoxe de l'expérience intuitive: Il se traduit par son caractère surprenant; l'intuition s'est manifestée! Elle procure de plus à l'individu qui en bénéficie, la certitude que cette information nouvelle (son contenu) "... est beaucoup plus forte que si elle se fondait sur de bonnes raisons" (Golberg, 1986, p.88). L'individu a le sentiment de bénéficier de quelque chose qu'il n'a pas demandé. Pourtant, il est bien le protagoniste de cette connaissance intuitive qu'il obtient.

Toutefois, l'expérience intuitive ne doit pas être confondue avec des actes de routine (automatisme acquis ou mécanisme instinctif) rodés s'activant de façon programmée en réponse à un stimulus extérieur. Ces actes sont différents d'une intuition; ce sont des heuristiques.

Langage intuitif: Le langage intuitif s'accorde le plus souvent avec les canaux de communication qui sont propres à chaque individu. Les modes de langage: verbal, visuel et kinesthésique représentent les canaux de communication les plus utilisés par l'être humain (Cayrol et De Saint Paul, 1984). Certains individus pensent en mots et d'autres en images. "Encore qu'on observe en ce domaine, cela va sans dire, de nombreuses variations contextuelles" (Golberg, 1986, p.95). Donc, l'intuition peut se présenter sous forme de mots plus ou moins articulés, ou le plus souvent sous forme d'images claires ou floues, ou encore sous la forme kinesthésique se traduisant sous la forme de frissons, de picotements, d'incandescences ou de décharges électriques se propageant au travers tout l'organisme.

Éclair intuitif: "C'est parfois l'intuition atteignant une telle concentration qu'elle s'embrace en une brève étincelle que nous pouvons capter" (Golberg, 1986, p.93). Ainsi perçu, l'intuition fournit la solution au problème. C'est *l'Eureka* d'Archimède. Le défi est de prolonger l'éclair intuitif ou lui conserver pendant un instant toute sa vivacité, ce qui représente souvent plus d'un avantage. En ce court laps de temps, l'intuition nous révèle une extraordinaire quantité d'informations (Golberg, 1986; Vaughan, 1984).

L'intuition existe et procure aux décideurs une avenue supplémentaire pour l'aider à prendre une décision mettant en jeu la survie de son entreprise. Cependant, cet outil

d'aide à la prise de décision n'est pas suffisant à lui seul. On doit valider cette information en utilisant un cheminement logique (rationnel).

Rationalité: Certes la pensée intuitive et le jugement humain jouent un rôle essentiel dans le processus décisionnel stratégique du décideur de petite entreprise. Cependant, on ne peut imaginer que ce dernier n'utilise qu'une approche subjective, au contraire, il prend des décisions dites rationnelles (Robitaille, 1992; Holloman, 1989). Et même si la rationalité est passée de la rationalité absolue à une prise de décision tenant compte davantage du décideur lui-même, son influence se fait toujours sentir. Cette section décrit l'essence de la rationalité et l'école de pensée décisionnelle retenue pour cette étude: l'école de la quasi-rationalité.

Essence de la rationalité: Tabatoni et Jarniou (1975) mentionnent au sujet de la rationalité, que toute recherche de solution doit-être rationnelle, c'est-à-dire que non seulement la solution retenue doit permettre d'atteindre les objectifs poursuivis, mais que la procédure elle-même de recherche doit obligatoirement s'effectuer selon une analyse logique. Pour y parvenir, on considère que les objectifs du décideur peuvent varier ainsi que leurs délais de réalisation. Donc, le processus d'analyse n'est pas unidirectionnel mais cyclique. "En d'autres termes, le décideur doit, pour être rationnel, reconsidérer fréquemment une étape déjà parcourue à la lumière des informations qu'il vient tout juste d'accumuler" (Boisvert, 1985, p.300). On est ici loin de la théorie économique classique (homo-économus) du décideur, où ce dernier est considéré comme complètement informé, infiniment sensible et rationnel. Force est de constater, la rationalité varie en fonction de l'école de pensée à laquelle on se réfère. Notre référence est l'école de pensée quasi-rationnelle élaboré par Herbert A. Simon.

École de pensée quasi-rationnelle: Elle constitue une formulation d'une critique structurée de l'approche rationnelle classique. Dans l'école de Simon, on postule que le décideur ne peut formuler et résoudre de manière rationnelle des problèmes complexes à cause de ses capacités cognitives limitées. En d'autres termes, un individu ne peut analyser qu'un nombre restreint de choses à la fois. Le processus cognitif du décideur s'oriente à simplifier les choix qui s'offrent à lui. Il ne recherche pas une décision optimale, mais plutôt une décision satisfaisante dans des circonstances données. Cette recherche de décision satisfaisante guide sa procédure de résolution de problème et ses critères de choix. "La solution satisfaisante /.../ correspond au niveau d'aspiration du décideur et la recherche de solution ne se poursuit que lorsque l'évaluation d'une solution donne un résultat inférieur à ce niveau d'aspiration" (Tabatoni et Jarniou, 1975, p.22). Selon ce modèle, l'homme qui a une capacité cognitive limitée pour analyser les choix s'offrant à lui, aura tendance à sélectionner la première solution qui satisfait ses critères de choix (Boisvert, 1990).

L'école de Simon favorise l'étude du processus décisionnel (Robitaille, 1987). Il propose un schéma décisionnel simple composé de trois phases fondamentales: l'intelligence, la conception et le choix. Il considère que ces étapes se retrouvent imbriquées de façon séquentielle dans tous les processus. Mintzberg et al (1976) ont détaillé chacune des deux premières phases en deux sous divisions. Sommairement, ces phases se traduisent ainsi:

Phase intelligence: Selon Mintzberg et al (1976), cette phase se divise en deux étapes: la perception initiale et le diagnostic. La perception initiale sera celle d'un stimulus externe plus ou moins fort (événement brutal, opportunité, crise, etc.) ou d'un examen internalisé de la situation déclenchant le processus décisionnel stratégique. Le diagnostic consiste à comprendre le stimulus et à s'assurer qu'il est

relié au déclenchement du processus. Il s'agit de l'étape considérée comme la plus importante de ce processus.

Phase conception: En théorie, elle s'effectue en deux étapes. L'étape première est la recherche d'informations internes ou externes à l'entreprise et qui est forcément limitée. L'étape seconde est la mise en perspective des éléments constituant le choix.

Phase choix: C'est l'étape de la décision proprement dite. Un choix est satisfait si premièrement, il existe un ensemble de critères qui correspond à un minimum de solutions satisfaisantes et deuxièmement, que le choix en question satisfasse ou dépasse tous ces critères (March et Simon, 1991).

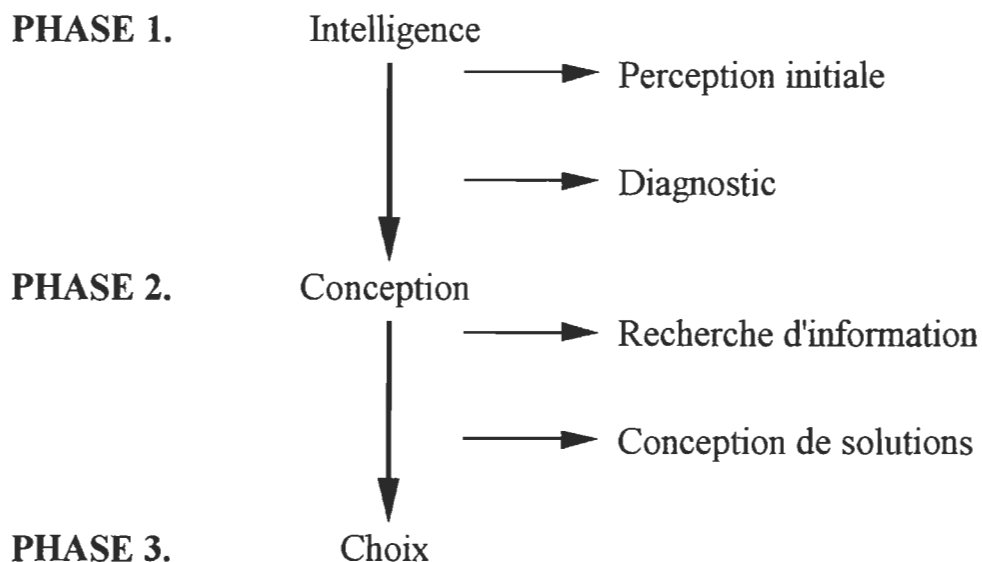


Figure 1. Modèle de la prise de décision quasi-rationnelle

Une critique importante est soulevée contre cette école concernant son principe de linéarité qui règle le déroulement des phases successives de la décision. Ce n'est qu'une vision idéale. On peut remettre en question l'ordre de déroulement des phases

pour en arriver à une décision. La pratique révèle toutes les formes d'interactions entre les trois phases. Quoique personne ne conteste la phase intelligence comme précédant normalement les autres (Julien et Marschenay, 1991; Mintzberg, 1990; Boisvert, 1990; Tabatoni et Jarniou, 1975). "On peut supposer que chacune de ces étapes peuvent constituer en soi l'objet d'une décision et que par là, c'est probablement l'incertitude relative rattachée à chacune de ces étapes qui va déterminer leur ordre de traitement" (Boisvert, 1990, p.302). À ce sujet, Mintzberg, Gaisinghani et Théoret (1976) proposent un modèle qui inclut ce retour en amont dans le processus. Il est cependant fort complexe.

On doit de plus mentionner que les phénomènes de perception jouent un rôle, plus ou moins important, dans les étapes du processus décisionnel de Simon. Pourtant, les croyances, les préférences, les attitudes et les valeurs sont autant d'éléments associés à la perception.

Notre position est que l'entrepreneur utilise tout son arsenal cognitif (jugement, intuition et rationalité) pour parvenir à prendre une décision stratégique. La prochaine section présente l'imbrication de ces trois variables.

Approche dite intégrée: Lorsque l'on prend connaissance des différentes écoles de pensée décisionnelle, il est étonnant de constater que le décideur est soit un être d'une rationalité presque indiscutable ou d'une telle subjectivité qu'on est en droit de se demander s'il raisonne. Le preneur de décision se situe à notre avis "... de façon variable quelque part sur un continuum dont les extrémités sont la rationalité illimitée et l'émotivité ou l'intuition pure" (Robitaille, 1992, p.20). L'être humain n'est pas aussi radical que le laissent sous entendre certaines théories. C'est

donc ici qu'entre en jeu la combinaison jugement, intuition et rationalité. Cette section vise à démontrer cette relation.

En fait, le processus de prise de décision n'est pas linéaire et séquentiel dans le temps, contrairement aux modèles traditionnels qui peuvent le laisser croire. "En réalité, il est itératif, c'est à dire qu'il permet un retour en arrière pour redéfinir la situation ou chercher des nouvelles informations /.../. De plus, ce processus est constitué de la somme de plusieurs décisions plus ou moins longues et différentes. Il peut s'agir tantôt d'intuition, tantôt de jugement ou tantôt d'une véritable décision rationnelle" (Robitaille, 1992, p.21). Cet énoncé nous amène à parler d'une approche dite intégrée des principales variables du décideur dans son processus décisionnel.

Faisant référence aux extrémités du continuum précédemment cité, peu importe la véritable nature de l'intuition, celle-ci doit être considérée avec l'analyse dans le processus de prise de décision. Il n'existe aucune organisation qui puisse s'offrir le luxe d'être purement analytique ou purement intuitive (Simon, 1987). "La façon dont nous pouvons coupler ces deux processus est grosse de conséquences fondamentales ..." (Mintzberg, 1990, p.93). Utiliser l'analyse de façon excessive peut conduire l'individu à adopter des comportements amorphes et indifférents.

Argyris (1971) qualifie de superficiel et d'irréaliste tout modèle de décision exclusivement basé sur une rationalité cognitive. Les approches cognitives s'astreignent à atteindre des solutions optimales en mettant de côté les sentiments et les émotions de l'être humain. Ces modèles procurent souvent des solutions impraticables ou même ignorées par ceux auxquels elles sont destinées (Boisvert, 1990).

Olson (1986) abonde dans le sens que l'entrepreneur peut avoir une pensée à la fois intuitive et rationnelle. Les aptitudes logiques permettent l'établissement d'un cadre de travail qui permet la concrétisation d'idées intuitives. Il est important que le décideur soit conscient des implications qu'amènent la rationalité ainsi que l'intuition. Ni l'un, ni l'autre n'est un outil complet en soi d'aide à la prise de décision.

Les recherches empiriques des dernières années (Julien et Marchesnay, 1991; Holloman, 1989; Robitaille, 1987; Rice Jr. 1983) démontrent de façon générale que le décideur ne se conforme pas aux règles de la logique formelle. Quand il mûrit une décision, il passe continuellement de l'analyse consciente, incluant le jugement, à l'intuition. "Mais du fait que dans la majorité des cas il dispose de trop peu de temps pour étager solidement son raisonnement, le décideur escamote la plupart des étapes intermédiaires requises par la logique stricte et passe directement à des conclusions dont la rigueur n'est pas toujours inattaquable" (Golberg, 1986, p.40).

Holloman (1989) constate que l'intuition et le jugement jouent un rôle indispensable dans la façon dont la gestion s'effectue actuellement. Un rôle qui est à la fois prescrit et proscrit par les limitations de la méthode analytique. Comme l'utilité et l'efficacité de l'intuition, un jugement dans toutes les décisions est établi.

Mintzberg (1990) distingue trois modes fondamentaux de sélection expliquant le comment d'une prise de décision, soit l'analyse, le jugement et le marchandage. "Le premier mode implique une évaluation systématique des options en terme de conséquences sur les buts clairement affichés de l'organisation; le second est un processus qui se déroule dans l'esprit d'un décideur unique; et le troisième implique des négociations entre différentes parties" (p.86).

Enfin, "il demeure que pour un problème semi-structuré relativement complexe, le décideur aura recours à la fois à son intuition, à son jugement et à une approche plus rationnelle pour en arriver à une décision" (Robitaille, 1992, p.24).

Pour prendre une décision stratégique, le propriétaire-dirigeant a besoin de se procurer une information en quantité et en qualité satisfaisante. Toutefois, la bonne information est parfois difficile à obtenir.

Information: "L'information n'est pas bien sûr, une fin en soi; c'est la base du processus de prise de décision" (Mintzberg, 1990, p.37). Toutefois, il faut accorder une importance relative à l'information dans le processus. C'est en ce sens qu'il est difficile pour un entrepreneur d'avoir accès à une information claire et précise. On présente dans cette section une définition de l'information, les sources d'informations préférées de l'entrepreneur et le traitement qu'il en fait.

Définition de l'information: Nous retenons une définition large du mot tel qu'utilisé par Robitaille (1987). C'est "... toute connaissance disponible au décideur et associée au problème à résoudre" (p.115). C'est la matière première potentielle du processus décisionnel de l'entrepreneur. Mais, cette information n'est pas utilisée à l'état brut lors de la décision. Elle est "... transformée par la perception subjective du décideur" (p.115). La recherche d'information est une activité nécessitant temps et énergie.

Sources d'informations: Young et Welsh (1983) distinguent cinq sources d'informations servant à résoudre des problèmes de gestion générale, d'opération, de finance et de marketing. Ces sources se regroupent en deux

catégories. Il y a celles dites face-à-face (professionnelles et personnelles) et les sources impersonnelles (écrites, institutionnelles et électroniques).

De façon générale, il semble que les entrepreneurs aient une nette préférence envers les sources d'informations de type face-à-face (Shafer, 1990; Specht, 1987; Young et Welsh, 1983) car le type face-à-face procure une rétroaction immédiate. Elles utilisent à la fois l'écoute et la vision. Son mode de communication est beaucoup plus riche que celui des sources impersonnelles (Mintzberg, 1990; Schafer, 1990; Spech, 1987). Grâce aux échanges de type face-à-face, les propriétaires-dirigeants peuvent intercepter toute une gamme d'expressions, de gestes et d'informations que les rapports et tout autres documents écrits sont incapables de transmettre.

Les caractéristiques du décideur ainsi que sa perception de l'environnement ont un impact sur l'utilisation des sources d'informations. Plus la complexité et les changements de l'environnement perçus augmentent (incertitude), plus les sources d'informations de type face-à-face sont préférées aux sources impersonnelles.

Traitement de l'information: Ces sources d'information de type face-à-face ou impersonnelles que l'entrepreneur a à sa disposition, prennent une toute autre dimension lorsqu'on les considère dans leur forme réelle. Celle-ci incluent les journaux commerciaux, les publications techniques, gouvernementales ou associatives, les journaux hebdomadaires, la famille, les amis, les associés de commerce ainsi que les clients, les employés, les vendeurs, la compétition, les consultants professionnels tels les avocats, les banquiers, les comptables. Bref, il dispose d'un réseau de contacts plus ou moins vaste, et il a accès à une grande quantité d'information écrite. On est en droit de se demander si le propriétaire-dirigeant peut procéder à un traitement adéquat de cette information? Il semble que non. Trop souvent, l'entrepreneur de petite

entreprise va baser ses décisions sur une faible interaction des faits qu'il aura lui-même sélectionnée (Rice Jr. et Hamilton, 1979). Il ne fait aucune analyse complète de l'information. Cela s'explique parce qu'il a rarement le personnel et les mécanismes nécessaires pour filtrer ou condenser l'information qu'il reçoit des différents milieux. Il perçoit alors l'information comme étant désorganisée, anormale et remplie de faits sans importance (Rice Jr. et Hamilton, 1979). Il est donc difficile pour l'entrepreneur de prendre une décision efficace face à un problème ayant comme base une telle information. Vaughan (1984) mentionne que l'intuition permet alors à l'entrepreneur de suppléer aux informations qui sont fréquemment fragmentaires. De cette façon il peut parvenir à prendre des décisions correctes, tout en acceptant de courir certains risques.

Les nombreuses activités du décideur l'amènent à préférer la source d'information la plus accessible plutôt que sa qualité (O'Reilly, 1982). La question de temps et le coût d'obtention d'une information de qualité y jouent certes un rôle important. Cet auteur souligne que la structure même de l'organisation restreint la recherche d'une information de qualité. Le plus souvent, cette dernière reste incomplète, vague et sujette à de multiples interprétations.

Bref, l'information est collectée et utilisée parce qu'elle aide à faire des choix. Dans les organisations, les membres trouvent de la valeur à des informations qui ne sont pas vraiment pertinentes aux décisions. Ils collectent des informations qu'ils n'utilisent pas, demandent des rapports qu'ils ne lisent pas, agissent avant d'avoir reçu les informations demandées, qui sont d'autre part sujettes à des déformations stratégiques. C'est pourquoi, on peut considérer que l'information peut être utilisée par le décideur pour diminuer sa dissonance cognitive à la suite de la prise de décision.

"En fait, il recherche de l'information pour justifier à posteriori son intuition ou son jugement plutôt que pour en vérifier objectivement la validité" (Robitaille, 1992, p.23).

Cette section présentait les éléments expliquant la manière dont s'enclenche puis se déroule le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur soit les traits descriptifs. Toutefois d'autres éléments doivent être considérés soit ceux influençant le déclenchement et le déroulement du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur; soit les traits explicatifs.

Traits explicatifs: Cette section définit et décrit le profil du décideur, la vision et l'environnement.

Profil du décideur: Le profil du décideur correspond à sa personnalité, à son âge, à son éducation, à ses expériences de carrière et à ses racines socio-économiques. Ce sont des influences subjectives. Haly et Stumpt (1989) font ressortir que ces influences subjectives ont un impact sur l'aspect cognitif du preneur de décision. Les préférences stratégiques du décideur en sont influencées. On doit toutefois expliquer davantage l'une de ces influences, c'est-à-dire la personnalité (traits de personnalité).

Les traits de personnalité de l'entrepreneur peuvent être vus comme une forme d'adaptation de l'individu face à un environnement. La personne développe un répertoire de modèle (pattern) dans sa façon de penser et d'agir qu'il utilise suivant certaines similarités qu'il perçoit dans diverses situations (Pettersson et Jacob, 1992). Deux traits sont ici présentés:

Niveau de contrôle interne: Le niveau de contrôle interne de la situation (internal locus control) signifie pour l'entrepreneur que les événements de la vie quotidienne sont en grande partie déterminés par les actions qu'il pose (Jimenez, 1988; Gasse, 1985). L'internalité de l'entrepreneur explique en grande partie sa forte implication dans le processus décisionnel stratégique.

Niveau de risque: Le niveau de risque pris par l'entrepreneur lors d'une décision est modéré (Jimenez, 1988). Il préfère les situations d'incertitudes dans lesquelles il peut lui-même améliorer ses probabilités de succès tel que souligné par Julien et Marchesnay (1991), "... entre deux projets, il devrait choisir celui qui minimise le risque de perte" (p.21). Il pourra même centraliser davantage la décision pour diminuer l'incertitude lorsque l'environnement perçu est turbulent et complexe.

Vision: La vision stratégique est une réflexion aboutissant sur une idée centrale et réaliste vers laquelle l'entrepreneur souhaite mener son entreprise (Cossette, 1994; Carrière, 1990; Fillion, 1989). La vision n'est donc pas une simple image, un souhait ou un rêve pour le futur. Au contraire, c'est un but qu'il perçoit atteignable avec les ressources à sa disposition. De plus, la vision stratégique a plusieurs avantages tel qu'indiqué dans le tableau 3. La vision permet à l'entrepreneur de définir des objectifs réalistes à atteindre. Par le fait même, ces objectifs stimulent et orientent les actions du propriétaire-dirigeant autour d'une idée maîtresse. L'organisation possède à partir de ce moment une orientation stratégique à suivre.

La vision de l'entrepreneur repose sur un horizon temporel qui dépasse rarement deux ans (Julien et Marchesnay, 1991). On suppose que cette vision n'est pas stable dans le temps, c'est-à-dire que son évolution s'effectue par étape. Elle n'est pas linéaire. "Elle

peut également évoluer en envergure, selon les expériences du dirigeant" (Carrière, 1990, p.307).

On peut ajouter que "la connaissance de la vision stratégique du décideur peut alors contribuer à une meilleure prédiction de ses comportements stratégiques futurs" (Carrière, 1990, p.307).

Tableau 3. Avantages de la vision

- Offre une ligne directrice et un cadre pour la réflexion et la pratique stratégique.
 - Permet d'unifier les actions autour d'une idée centrale.
 - Présente un canevas stimulant pour intégrer le tissu social que constitue une organisation.
 - Incite à canaliser les ressources vers une direction donnée. Éventuellement, la vision sera concrétisée sous la forme d'une mission, puis d'objectifs précis à atteindre.
 - Incite à articuler une vue réaliste, crédible et attrayante de ce vers quoi se dirige l'entreprise.
-

Source: FILION. L.J., Gestion, 1989, p.27

Environnement: L'environnement est perçu selon deux aspects différents par l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1988). Primo, il est vulnérable si l'entreprise évolue dans un environnement où la technologie et le marché sont complexes et turbulents. Une évolution rapide du marché ou des technologies en sont des exemples. Un environnement perçu comme imprévisible, discordant et ambivalent pousse l'entrepreneur à centraliser et à se servir de son jugement (Specht, 1987). Secundo, l'entreprise est dépendante si ses partenaires d'affaires sont peu nombreux (un seul fournisseur de sa principale matière première ou un seul client). L'entrepreneur doit dans une telle situation adopter des comportements (trouver de l'information sur ses concurrents, accéder à de nouvelles technologies, veiller à avoir une formation adéquate) lui permettant de bien connaître et comprendre son environnement. Sa

capacité de réaction et celle de son organisation doivent être élevées. Il doit être stratège, c'est-à-dire qu'il doit identifier des opportunités dans son environnement s'il veut survivre. Ces opportunités peuvent prendre la forme de segments de marché précis acquis grâce à des avantages concurrentiels.

Nous avons présenté les principales variables intervenant lors du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. Cette segmentation des variables, quoiqu'indispensable à la compréhension du phénomène, ne procure pas une vision unifiée du processus. Considérant cet aspect comme essentiel, le prochain segment du cadre conceptuel présente une vision systémique du processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant.

Processus décisionnel stratégique: Cette section définit la notion de processus et décrit globalement le processus décisionnel stratégique en ayant comme point de référence le modèle du processus décisionnel stratégique élaboré par Julien et Marchesnay (1991). Toutefois ce modèle considère très peu le jugement et l'intuition. C'est un manque important envers notre recherche qui place l'entrepreneur au centre du processus décisionnel. Nous proposerons donc, comme dernière section de ce segment, un schéma intégrateur de tout le processus incluant ces deux variables.

L'entrepreneur de petite organisation est au centre du processus décisionnel stratégique. Ses ambitions ont un impact indéniable sur les objectifs de sa firme. Donc, "les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur exercent une forte influence sur ses préférences personnelles. Celles-ci influencent à leur tour ses décisions stratégiques" (Coupal, 1994, p.43).

Définition du processus décisionnel: C'est "... une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commencent avec l'identification d'un stimulus pour l'action et se terminent par un engagement spécifique pour l'action." (Mintzberg et al, 1976, p.246)⁴.

"La série d'actions représente les éléments reliés à la recherche et au traitement de l'information" (Robitaille, 1987, p.75). Les actions proviennent de sources d'information vérifiables et/ou de sources d'informations propres à l'entrepreneur (mécanismes cognitifs) et de fait, ils sont difficilement vérifiables. Les facteurs dynamiques correspondent à l'entrepreneur, à l'environnement ou au processus lui-même. Quand à l'identification du stimulus, il s'agit de perceptions d'opportunités ou de tout autre élément déclencheur.

Déterminants du processus décisionnel stratégique: Dans le processus décisionnel stratégique de Julien et Marchesnay (1991), on retrouve deux types de traits déterminants: les traits explicatifs et les traits descriptifs que nous avons déjà définis.

Traits explicatifs: Ils correspondent au profil du décideur, à la vision, à l'environnement et on y ajoute l'organisation.

Le décideur possède "un vaste ensemble de connaissances et de croyances qui potentiellement le prédispose a priori à une décision particulière" (Robitaille, 1987, p.76). Cela, avant même la perception d'un élément déclencheur du processus décisionnel. Le profil du décideur influence largement les objectifs du dirigeant. Or, pour atteindre ses objectifs, le décideur développe une vision stratégique flexible

⁴ ROBITAILLE. L. << L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel >>, Université de Montpellier 1, 1987, p.75

tenant compte des incertitudes environnementales et organisationnelles importantes à ses yeux (Carrière, 1990).

L'incertitude perçue ou le niveau de risque provient le plus souvent d'un environnement instable et incertain. Ne l'oublions pas, la petite entreprise a un fort potentiel de vulnérabilité face à l'environnement (Marchesnay, 1990). Au même titre, une information perçue comme ambiguë augmente le niveau de risque. Cette ambiguïté provient du "... fait qu'une même information peut suggérer plusieurs conséquences et interprétations. Une telle situation est propice au biais du jugement humain" (Robitaille, 1987, p.119). L'information n'est pas une notion neutre.

Plus l'ambiguïté perçue est grande pour l'entrepreneur et plus le risque semble élevé. Dans de telles circonstances, le phénomène de contrôle interne de la situation se fait plus présent. Par contre, le niveau de risque diminue aux yeux de l'entrepreneur si les bénéfices pouvant être générés sont grands et que le problème est contrôlable. De plus, les PME ayant les stratégies les plus efficaces limitent leurs champs d'analyse du changement à ce qui peut influencer le plus leur évolution, c'est-à-dire "... plus la stratégie est spécifique, plus le choix parmi les différents éléments environnementaux est précis" (Julien et Marchesnay, 1991, p.11). Au contraire, celles en difficulté cherchent dans tout l'environnement des solutions ou des opportunités.

Quant au niveau du risque organisationnel, l'entrepreneur prend en compte la capacité financière et les ressources de son organisation. "De façon générale, rentabilité et croissance sont perçues par ces décideurs comme formant un équilibre où la survie organisationnelle prime et doit être assurée par une certaine rentabilité, mais où il y a également <<un certain naturel à vouloir croître>> au rythme des possibilités qu'offrent le secteur et l'entreprise" (Carrière, 1990, p.308).

On peut dire que le processus conduisant à l'adoption d'une stratégie consiste en un arbitrage entre "... d'une part, les opportunités et les risques présents dans l'environnement externe et, d'autre part, les capacités et les ressources de l'organisation. Cet arbitrage s'établit en fonction des objectifs de l'entreprise et de sa mission." (Saint-Pierre, 1991, p.41).

L'entrepreneur adopte des comportements qui lui sont dictés par son jugement. Si ses comportements reflètent uniquement ses préférences et ses préjugés, il risque de devenir un être subjectivement dangereux pour la survie de son entreprise.

"On conçoit aisément que le processus de décision adopté sera en réalité déterminé, à des degrés divers, par ces facteurs de contingences. Mais le décideur reste en dernière analyse le chef d'entreprise; d'où son rôle essentiel." (Julien et Marchesnay, 1991, p.17). La figure 2 résume bien son rôle central et essentiel dans le processus décisionnel stratégique de son entreprise.

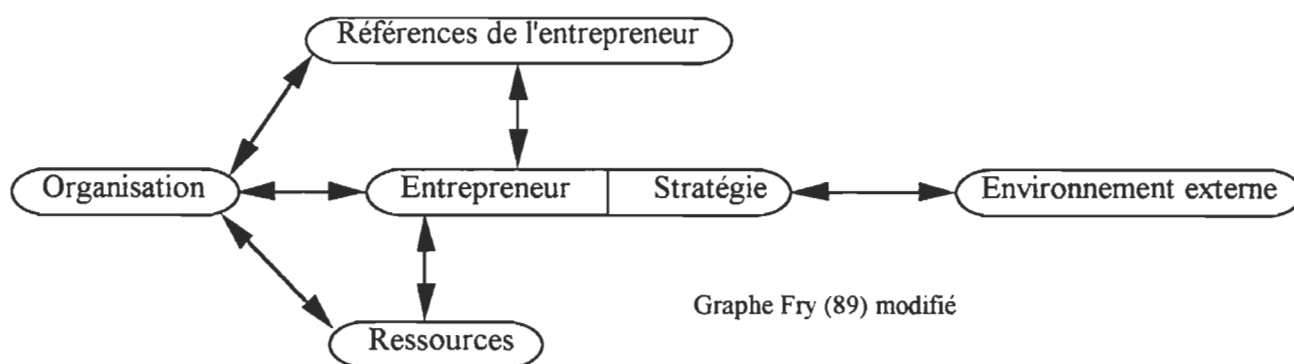


Figure 2. Centralité de l'entrepreneur dans l'analyse stratégique d'une PME

Source: COUPAL. B., Revue Organisation, 1994, p.44

Traits descriptifs: Le modèle de Julien et Marchesnay (1991) se réfère au modèle simonien repris par Mintzberg tel que présenté précédemment. On y

distingue cinq étapes à franchir avant la mise en oeuvre de la décision finale: la perception initiale, le diagnostic, la recherche d'information, la conception de solution et le choix.

Mintzberg (1990) parle de l'influence des facteurs dynamiques sur le déroulement du processus de prise de décision stratégique en ces termes: "Les processus de prise de décision stratégique sont bloqués par des interruptions, retardés ou accélérés suivant les réponses apportées par le temps et sont forcés de se répéter en divisions ou en cycles" (p.85). On est loin d'un processus régulier, continu et systématique. Il y a des périodes de stabilité dans le développement de ce processus, mais il y a aussi des périodes de flux, de tâtonnements et de changements globaux (Mintzberg, 1990; Golberg, 1986).

La perception initiale ou l'élément déclencheur du processus de prise de décision correspond à deux faits générateurs (Julien et Marchesnay, 1991). Le processus est dit réactif lorsqu'un stimulus externe fort oblige une réponse de l'entrepreneur. Le processus est dit proactif ou réflexif lorsque l'entrepreneur envisage de prendre une décision stratégique sans le concours d'un stimulus apparent fort, immédiat et prégnant. Ici, l'entrepreneur perçoit une décision à prendre.

Le diagnostic apparaît comme l'étape cruciale du processus décisionnel stratégique "... car, c'est à ce niveau, que se situe l'essentiel du processus de prise de décision" (Mintzberg, 1990, p.85). Mais, où et comment intervient le diagnostic? "Selon toute apparence dans l'obscurité du jugement et de l'intuition" (p.85). Le décideur capable d'effectuer un bon diagnostic et de choisir un bon problème, lui sont des qualités personnelles (Robitaille, 1987).

Le phénomène de perception joue un rôle très important dans ces deux premières étapes du processus quoi qu'il apparaisse à chacune des étapes. "Les croyances, les attitudes et les valeurs sont autant d'éléments souvent associés à la perception" (Robitaille, 1987, p.81).

La recherche d'information est certes limitée à cause de certains facteurs que nous avons déjà présentés (incertitude reliée à trop d'information, manque de ressources pour filtrer l'information, dissonance cognitive, préférences des sources, etc.). La connaissance de l'environnement local aide l'entrepreneur de petite entreprise dans sa collecte et l'évaluation d'information nécessaire à sa prise de décision (Rice Jr., 1983).

La conception de solutions correspond à un cheminement heuristique conduisant à un consensus d'une solution satisfaisante. De façon générale, le décideur développe uniquement une solution (Mintzberg, 1976). Quand au cheminement heuristique, il "...refuse la linéarité et l'optimisation a priori. Une telle situation est en vérité occasionnée par deux faits: d'une part, le rôle fondamental du processus mental et cognitif du dirigeant (sa forte subjectivité) et d'autre part, la prégnance forte des contraintes liées à l'environnement (leur forte objectivité)" (Julien et Marchesnay, 1991, p.7). Ici, peu apparaît "... l'intuition de la bonne décision à prendre" (p.7).

Le choix ou étape de la décision proprement dit. La façon dont les décideurs prennent leurs décisions stratégiques n'a rien à voir avec les analyses explicites. En fait, il y en a très peu, selon leurs dires, qui les utilisent. "C'est du domaine du marchandage, bien que le mode de sélection le plus utilisé soit le jugement" (Mintzberg, 1990, p.86).

Bref, le comportement de l'entrepreneur entourant la prise de décision est le résultat de l'expérience ainsi que l'habitude. L'apprentissage amène le preneur de décision face

aux problèmes, à avoir de meilleures habiletés pour prendre des décisions face à différentes situations (Holloman, 1989), L'expérience décisionnelle croît avec le temps.

Comme cité précédemment, ce modèle tient peu compte du jugement et de l'intuition dans le processus décisionnel de l'entrepreneur. Notre position est que ces deux variables sont présentes à différents degrés durant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. Nous proposons donc un schéma intégrateur à la figure 3. qui inclue le jugement et l'intuition dans le processus décisionnel stratégique.

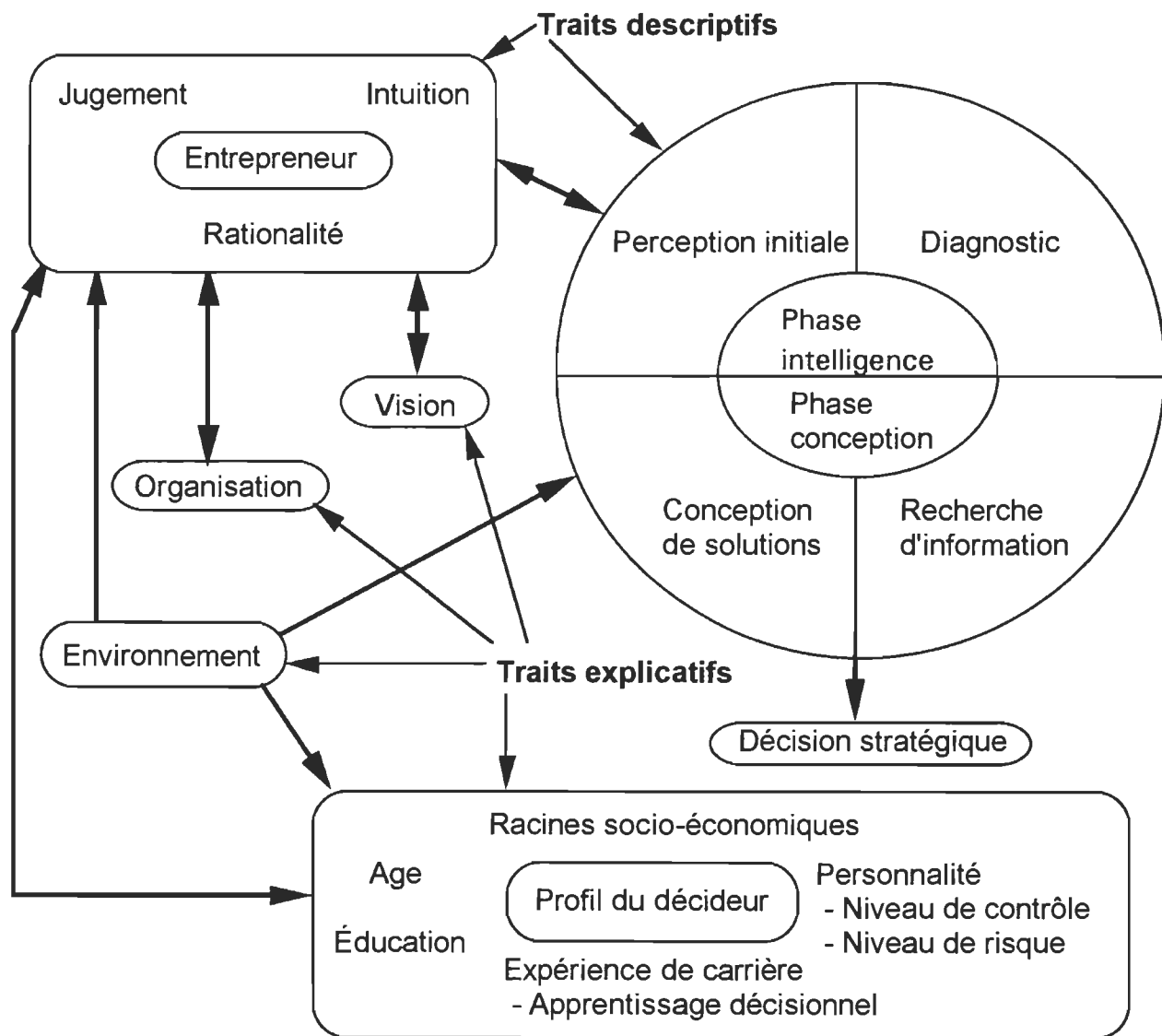


Figure 3. Modèle intégrateur du processus décisionnel stratégique

Cette revue de la littérature entourant la prise de décision stratégique nous fournit un grand nombre d'éléments d'information et en même temps fait naître un certain questionnement.

Questions et objectifs spécifiques de recherche: A la lumière de la littérature traitant du processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant en contexte de P.M.E. et surtout de la petite entreprise manufacturière (entre 10 et 49 employés), on peut dire qu'il y a peu de recherches sur ce type de décision comparativement à la prise de décision prise globalement. Et même si ce champs d'étude a été abondamment traité au cours des trente dernières années par une foule de recherches, Robitaille (1987) souligne que le chercheur a souvent une mauvaise compréhension du processus décisionnel.

L'étude <<référence>> décrivant le processus décisionnel stratégique est celle publiée par Julien et Marchesnay (1991). Notre intérêt d'explorer davantage ce champs d'activité est fort car il met en jeu les orientations et le devenir de la petite entreprise manufacturière. Le propriétaire-dirigeant de ce type d'entreprise est régulièrement confronté à prendre des décisions stratégiques. Cependant, bien que Julien et Marchesnay (1991) décrivent globalement ce processus décisionnel de l'entrepreneur, il demeure que cette étude n'explique pas tout et laisse soustendre plusieurs points d'interrogation. Ces deux arguments nous amènent à formuler les deux questions spécifiques de recherche suivantes:

- Comment s'effectue le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle?

- Quels sont les facteurs influençant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle?

Les réponses à ces questions devraient permettre une meilleure perception du processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle, des facteurs l'influençant ainsi que l'impact joué par l'analyse, l'intuition et le jugement. Pour y parvenir, on formule les deux objectifs spécifiques suivants:

- Identifier et décrire le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle.
- Identifier et décrire les facteurs influençant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle.

De nombreuses données sont nécessaires pour répondre à toutes ces questions de recherche. On a donc construit une méthodologie de recherche adéquate pour obtenir toutes les informations nécessaires et spécifiques. Le chapitre II présente la méthodologie utilisée.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Le chapitre premier décrit notre problème de recherche. Les types de renseignements nécessaires pour poursuivre notre démarche scientifique ont été signalés. Le chapitre second se consacre à l'élaboration du plan de recherche, c'est-à-dire comment s'effectue la cueillette des données de façon à s'assurer de leur pertinence en fonction des objectifs de la recherche. Le tout étant influencé par la disponibilité des moyens et du temps à notre disposition. Enfin, il présente la procédure d'analyse et le traitement des données retenues.

Approche et méthode de recherche: A la lumière de la littérature traitant du processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant en contexte de P.M.E. et surtout de la petite entreprise manufacturière (entre 10 et 49 employés), on peut dire qu'il y a peu de recherches sur ce type de décision comparativement à la prise de décision prise globalement. L'étude <<référence>> décrivant le processus décisionnel stratégique est celle publiée par Julien et Marchesnay (1991). Notre intérêt d'explorer davantage ce champs d'activité est fort car il met en jeu les orientations et le devenir de la petite entreprise manufacturière. Le propriétaire-dirigeant de ce type d'entreprise est régulièrement confronté à des décisions stratégiques. Il est donc important de bien comprendre son processus décisionnel stratégique et les variantes l'influençant pour mieux le conseiller et l'orienter dans ces choix stratégiques. Cette étude se veut exploratoire et descriptive.

"La recherche exploratoire s'applique en général lorsqu'on fait face à un problème nouveau, mal défini dans l'état actuel des connaissances. Elle se limite à analyser sommairement une situation dans le but de formuler des hypothèses plausibles"

(Robitaille, 1987, p.160). Cette définition ne correspond qu'en partie à la situation évoquée en exergue. Bien que Julien et Marchesnay (1991) décrivent globalement le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de P.M.E. manufacturière, il demeure que cette étude n'explique pas tout et laisse soustendre plusieurs points d'interrogation. De plus, Robitaille (1987) souligne qu'une recherche doit comporter des éléments de nouveauté. Pour ces raisons, notre recherche comporte une partie exploratoire.

"La recherche descriptive permet habituellement de faire ressortir les différentes caractéristiques d'une problématique. Elle vise à vérifier la validité d'une proposition hypothétique assez étoffée. Elle permet de tracer le portrait d'une réalité lorsque l'état des connaissances est suffisamment développé" (Robitaille, 1987, p.161). Cette situation complète notre recherche, en ce sens que les connaissances actuelles nous permettent de bien comprendre certains éléments (analyse, intuition, jugement, vision, information, et approche dite intégrée) influençant la prise de décision. De plus, la décision est riche de plusieurs théories dont certaines peuvent nous servir et plus particulièrement l'école de pensée de Simon (quasi-rationalité). On doit toutefois émettre une réserve. Même si ce champs d'étude a été abondamment traité, au cours des trente dernières années par une foule de recherches, Robitaille (1987) souligne que le chercheur a souvent une mauvaise compréhension du processus décisionnel. Pour toutes ces raisons précédemment citées, nous optons pour une recherche exploratoire-descriptive.

Enfin, l'approche retenue pour effectuer l'actuelle recherche est qualitative, tel que le décrivent Huberman et Miles (1991).

"Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées des processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle,

évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à "d'heureuses trouvailles" et à de nouvelles intégrations théoriques; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux. Enfin, les découvertes dues aux études qualitatives revêtent un caractère "d'indéniableté" suivant la formule de Smith (1978). Les mots, particulièrement lorsqu'ils s'organisent en un récit, possèdent un je ne sais quoi de concret, d'évocateur ou de significatif qui s'avère souvent bien plus convaincant pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur ou praticien, que des pages de chiffres" (p.22).

Pour cette explication, nous retenons l'approche qualitative. Mais qu'est-ce que l'approche qualitative? Selon l'auteur Yves Poisson (1990),

"... lorsque le mot "qualitatif" est associé au mot "recherche" en sciences humaines, il faut immédiatement penser à un type de recherche où les objectifs de recherche, sont au premier plan dans le but de comprendre une situation sociale telle qu'elle est réellement vécue. Donc, cela peut signifier une certaine part de subjectivité et du même fait, un certain manque d'objectivité. Une recherche qualitative en sciences humaines se distinguerait donc de toute autre forme de recherche, non par les techniques utilisées, mais par le souci de respecter la réalité humaine telle qu'elle est. Le chercheur "qualitatif", qui est un humain, veut comprendre et saisir la réalité humaine et sociale vécue par d'autres humains. C'est cette poursuite de "l'essence" de la réalité humaine et sociale qui marquerait, à mon avis, toute la méthodologie de la recherche qualitative. Cet aspect, plus que les procédés de recherches, unit les différentes approches qui se retrouvent dans la tradition de la recherche qualitative. Le chercheur qui fait de la recherche qualitative veut donc foncièrement comprendre et atteindre l'essentiel des réalités humaines sur lesquelles porte son étude".(p.51-52).

On retient cette explication de l'approche qualitative principalement pour trois raisons:

- L'actuelle recherche porte sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur lui-même; de l'individu, de l'humain décidant au sein de son organisation;
- Le chercheur de cette étude veut comprendre le comment et le pourquoi des décisions stratégiques prises par l'entrepreneur;

- Les sciences de l'administration font partie de la famille des sciences sociales et de l'administration; l'humain y est omniprésent.

Cadre d'échantillonnage: Pour répondre adéquatement aux objectifs de la recherche, on a échantillonné des propriétaires-dirigeants correspondant aux critères suivants:

- Ce sont des propriétaires-dirigeants ayant récemment vécu et/ou vivant un changement stratégique (environ 18 mois) au sein de leur entreprise manufacturière.

Pourquoi? Parce que le propriétaire-dirigeant a récemment vécu ou vit un processus de décision stratégique, on suppose qu'il est plus disposé à parler de ce sujet. De plus, il perçoit la pertinence de notre démarche de le rencontrer.

- Ce sont des propriétaires-dirigeants possédant des entreprises manufacturières employant entre 10 et 49 employés.

Pourquoi? Tout d'abord, très peu d'études sur le processus décisionnel stratégique en contexte de P.M.E. industrielles ont été effectuées. Encore moins sur l'entrepreneur lui-même comme preneur de décision au sein de son organisation. Donc, notre intérêt de recherche envers les décideurs de ce secteur d'activité est fort et nous apparaît pertinent. De plus, le grand nombre et surtout la proportion de petite industrie attire notre attention. En effet, en 1992, des 13126 entreprises manufacturières, 12029 étaient des petites entreprises selon la définition du M.I.C.T. (1994). Les entreprises du secteur manufacturier qui compte moins de 49 employés sont des petites entreprises. Ce sont les plus importantes du secteur manufacturier; elles représentent 91.6% des entreprises.

- Ce sont des propriétaires-dirigeants qui possèdent leur entreprise manufacturière depuis un minimum de cinq ans.

Pourquoi? Parce que l'on veut des propriétaires-dirigeants qui ont pris plusieurs décisions stratégiques et qui ont de l'expérience au sein de leur organisation. De plus, il existe une statistique qui mentionne que 80% des entreprises nouvelles ferment leurs portes au cours de leurs cinq premières années d'existence. On évalue rencontrer des propriétaires-dirigeants performants.

Le mode d'échantillonnage est à caractère raisonné, c'est-à-dire que l'identification des entreprises manufacturières s'est effectuée avec la collaboration de différentes personnes concernées par la P.M.E. que ce soit en France ou au Québec. Ces personnes sont en mesure de nous référer des entrepreneurs correspondant à nos critères de sélection. En France, ces personnes travaillaient à l'Hôtel des régions d'Aquitaine et au Québec, ces personnes travaillaient à l'Université du Québec à Trois-Rivières et au Conseil de Promotion Économique de la Rive-sud dans les M.R.C. de Bécancour et de Nicolet-Yamaska.

L'échantillon est composé de trois entreprises manufacturières de petite taille; une en France provenant de la région de la Gironde et deux au Québec provenant de la région de la Mauricie. L'étude terrain s'est déroulée durant les mois d'octobre, novembre et décembre 1994.

Méthode de collecte de données et instrument de mesure: Afin de recueillir les informations nécessaires à la compréhension du processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise manufacturière, la collecte de données a

connu deux phases. Une phase de préparation et une phase de collecte proprement dite.

Préparation de la collecte: La préparation de la collecte de données se réfère aux compétences nécessaires à la conduite des entrevues et à l'élaboration d'un protocole et d'un guide d'entretien.

L'entrevue en profondeur représente notre choix de méthode pour la collecte des données parce que son coût d'utilisation est peu dispendieux, et qu'elle procure une souplesse d'intervention lors de l'entretien avec les entrepreneurs. Comme le soulignent Huberman et Miles (1991) en étude qualitative, l'essentiel du travail de terrain consiste à prendre des notes, faire des enregistrements (conversations) et collecter des échantillons (documents, produits, artefacts).

Cependant, l'entrevue en profondeur qui fait partie de la recherche qualitative exige beaucoup de l'interviewer qui manipule l'instrument de mesure. En recherche quantitative, la stabilité de l'instrument est indispensable à une mesure fiable. Ceci veut dire qu'en recherche qualitative, "... la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur" (Huberman et Miles, 1991, p.31).

Huberman et Miles (1991) mentionnent

"... que ce sont les personnes dotées des caractéristiques suivantes qui constituent le plus sûr investissement:

- Une certaine familiarité avec le phénomène et le milieu étudié;
- Un intérêt affirmé pour la dimension conceptuelle;
- Une approche pluridisciplinaire, par opposition à une formation restreinte et cantonnée à une seule discipline;

- De solides qualités "d'investigateurs", comprenant de l'obstination, la capacité à faire parler les gens et la capacité à prévenir "une clôture prématurée" " (p.81).

Sur ces deux derniers aspects (faire parler les gens et prévenir une clôture prématurée), l'interviewer a, par son attitude physique et ses réactions, prouvé à l'entrepreneur qu'il l'écoutait attentivement. "Il projetera cet acte d'écouter par sa posture corporelle mais aussi par ses questions qui montreront à son interlocuteur qu'il a bien suivi tous ses propos" (Pettersson, 1988, p.62).

Il nous semble néanmoins que ces quelques caractéristiques, essentielles au chercheur, ne soient pas suffisantes pour assurer un déroulement correct et complet de l'entrevue. Inspiré par Muchielli (1983,a) nous avons retenues des composantes précieuses à la poursuite d'une entrevue en profondeur.

"Il s'agit tout d'abord de savoir écouter et observer. Le risque majeur encouru par le chercheur est de se trouver piégé par ses propres idéologies ou préconceptions de la réalité. Outre le maintien d'un effort de compréhension, il lui faut contrôler ce qui se passe au cours de l'entretien. L'écoute inclut l'observation. Elle vise l'assimilation de nombreuses informations nouvelles sans introduire de biais." (Rispaie, 1993, p.177)

L'écoute est également celle des silences. La peur des silences, potentiellement sujette à des interprétations erronées et à impression d'inefficacité personnelle, a été contrôlée. Ils peuvent indiquer que le sujet a encore besoin de réflexion, qu'il prend un instant de repos ou qu'il hésite à mentionner quelque chose d'émotif. Les silences ont aidé l'interviewé à aller plus loin (Pettersson, 1988). L'écoute requiert de même un effort d'empathie qui conduit le chercheur à comprendre tout en restant lucide et en conservant objectivité et efficacité par rapport à ce qui se passe au cours de l'entretien.

La formulation des questions est une seconde composante. Notre recherche porte sur comment s'effectue le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant et les éléments l'influençant. Une première étape nous amène à poser des questions ouvertes pour que l'entrepreneur interviewé puisse élaborer sa pensée et permettre l'établissement d'un climat de communication où l'entrepreneur a la chance d'exprimer ce qu'il pense. De même, l'attention toute particulière portée aux termes utilisés par les entrepreneurs nous permet d'effectuer de simples rappels. Ce type de question permet de poursuivre l'entrevue et de recueillir plus de renseignements (Pettersson, 1988). La technique de la reformulation est également utilisée. "Il s'agit soit de refléter les propos venant d'être tenus pour faciliter le développement de la pensée émise de façon partielle, soit de proposer une synthèse des développements précédents afin de vérifier notre propre niveau de compréhension et l'adéquation de notre interprétation des faits avec celle de notre interlocuteur" (Rispaie, 1993, p.178)

Dernière composante, la flexibilité du chercheur qui doit s'adapter à l'environnement et à la personnalité du propriétaire-dirigeant. Cette composante est essentielle, notamment au niveau de la collecte des données. Tous les entretiens ont été enregistrés. Aucune réticence de la part des entrepreneurs ne fut émise. L'enregistrement libère le chercheur d'une prise de note fastidieuse et facilite une écoute physique, celle du regard, des expressions et des lieux est également facilités (Rispaie, 1993).

Grâce à cet enregistrement, on effectue une transcription de l'entretien. Ainsi, on vérifie notre compréhension de l'information obtenue, les éléments contradictoires et les points à approfondir. On effectue une seconde série de questions ouvertes et de confrontations pour vérifier les éléments contradictoires. Simple rappel et reformulation sont aussi utilisés lors de ce second entretien.

Protocole d'entrevues et le guide d'entretien: "Partie intégrante du canevas de la recherche, l'élaboration d'un protocole d'entrevues et d'un guide semi-directif sous-tend la validité de construit et la fidélité de la recherche" (Rispale, 1993, p.181). Le protocole d'entrevues est une trame de collecte de données. Le guide d'entretien est un élément du protocole. Les deux outils méthodologiques sont appliqués pour chaque entrepreneur étudié.

Le guide d'entretien suit un plan en trois sections. La première section dite d'introduction, s'adresse aux faits saillants survenus (décisions stratégiques) et à sélectionner l'un d'entre eux pour entamer la discussion sur le sujet d'étude. L'entrepreneur est libre de choisir la décision stratégique. La deuxième section dite de soutien, se subdivise en cinq parties et fait référence à l'analyse, à l'intuition, au jugement, aux autres éléments reliés à la décision stratégique et aux décisions stratégiques négatives ayant pu survenir. La troisième section dite de fermeture, comporte une partie sur la vision, la performance et l'évaluation des décisions stratégiques et de l'entrepreneur.

Le protocole d'entrevues et le guide d'entretien ont été soumis à l'examen de deux entrepreneurs et à un professeur. Cet examen a permis de modifier certaines questions, d'en ajouter et d'améliorer le regroupement des sections. Il nous a aussi permis de modifier le protocole d'entrevues et de mieux l'adapter à la réalité entrepreneuriale. Cette étape est essentielle à la bonne marche de la recherche car selon Huberman et Miles (1991) "une utilisation fonctionnelle d'instruments éprouvés est la meilleure garantie pour obtenir des résultats solides et significatifs"(p.73).

Collecte des données: Cette phase de la recherche respecte la procédure définie dans le protocole d'entrevues. Elle ne concerne que les données provenant du

propriétaire-dirigeant. Leur origine est double: écrite (questionnaire écrit) et orale (entrevues). Ce sont les données centrales de la recherche.

La collecte de données s'effectue en deux étapes. Un premier entretien, étant au préalable planifié et confirmé avec le propriétaire-dirigeant, permet de recueillir une première partie de l'information. Cet entretien, d'une durée moyenne de 75 minutes, est enregistré. Ensuite, une transcription des données est faite afin de pouvoir vérifier notre compréhension et la cohérence de l'information. Cette analyse nous amène à élaborer une seconde série de questions. Elle est complémentaire au guide d'entretien.

Le deuxième entretien est planifié soit à la fin de la première rencontre ou quelques jours avant la seconde, tout dépend de l'agenda de l'entrepreneur. On confirme notre présence un jour à l'avance pour respecter l'éthique professionnelle. Cet entretien se déroule dans les 20 jours suivants le premier entretien. Il permet de compléter l'information et il se déroule dans un temps moyen de 60 minutes. Il est enregistré. La transcription des données est par la suite effectuée.

Aucun document écrit à l'interne, provenant du propriétaire-dirigeant, n'a pu être obtenu. On l'explique par crainte de l'entrepreneur ou simplement par manque de formalisation de la procédure suivie lors d'une prise de décision stratégique. Un questionnaire structuré est utilisé pour obtenir des renseignements d'ordre général sur le propriétaire-dirigeant (formation, origine familiale, etc.) et sur l'entreprise (niveau des ventes, technologie utilisée, etc.). Ce questionnaire est complété par le propriétaire-dirigeant. Cette procédure fut appliquée avec rigueur avec chaque propriétaire-dirigeant rencontré tant en France qu'au Québec.

Une fois cette phase complétée, il faut traiter et analyser les données recueillies. On doit utiliser une technique d'analyse méthodique, exhaustive et systématique, centrée sur la recherche de la signification du matériel analysé

Procédure d'analyse et de traitement des données: Pour bien comprendre la procédure d'analyse retenue, en l'occurrence la méthode d'analyse développementale de contenu de L'Écuyer (1990), on décrit les différentes étapes parcourues de la méthode pour l'actuelle recherche. Cette description est sommaire mais présente l'essentiel de la méthode. Pour plus de détails, nous vous suggérons de vous référer au livre de L'Écuyer (1990).

Description de la procédure d'analyse et de traitement des données: Généralement, l'analyse développementale de contenu comporte six étapes. Cependant, notre étude n'en comporte que cinq car l'étape quantitative est absente et cela pour deux raisons: notre échantillon se restreint à trois entrepreneurs et les fréquences que l'on pourrait ainsi obtenir n'aurait pas de réelle signification. De plus, notre analyse porte "davantage sur les "effets" ou sur les "intentions" liées au contenu du message..." (Berelson, 1952)⁵.

• **Étape 1: Lecture préliminaire et établissements d'une liste d'énoncés:** Afin de se familiariser avec le matériel recueilli, les textes d'entrevues doivent être lus trois fois. Cet exercice vise à se donner une vue d'ensemble du matériel, de pressentir le type d'unité informationnelle à retenir (unité de classification), d'établir une liste des énoncés et d'appréhender les premières catégories.

⁵ L'Écuyer, René. <<Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: Méthode GPS et Concept de soi>>, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1990, p.65

• **Étape 2: Choix et définition des unités de classification:** L'unité de classification constitue tout mot, toute phrase ou portion de phrase ayant un sens complet en soi. On fait ici référence aux unités de sens qui ont "le mérite de demeurer constamment et exclusivement liées à l'identification des éléments du texte possédant un "sens complet" en eux-mêmes (L'Écuyer, 1990, p.61)". On a donc effectué, selon le rythme respiratoire, un premier découpage modéré du matériel en énoncés (tranches) tout en conservant le sens complet du discours. Il ne s'agit pas d'accorder un sens aux énoncés, mais de le découvrir. Cette étape prépare le terrain pour passer à l'étape trois.

• **Étape 3: Processus de catégorisation et de classification:** Cette étape est la plus importante car elle en détermine la valeur (L'Écuyer, 1990). Elle consiste à regrouper par analogie de sens, toutes les unités de classification découpées à l'étape deux. On arrive ainsi à faire ressortir les caractéristiques et la signification des textes analysés. Les catégories doivent représenter fidèlement le matériel analysé et en refléter le sens exact.

Pour y parvenir, on a procédé selon le modèle de catégorie mixte. A partir du cadre conceptuel, on regroupe des énoncés dans des catégories préexistantes et on en ajoute d'autres à la vue de nouvelles particularités du texte. On réduit par la suite les catégories pouvant être redondantes, et au besoin, on effectue des subdivisions à l'intérieur d'une même catégorie. Ensuite, on définit les catégories de manière à éviter les confusions quant à l'appartenance de tel ou tel énoncé pour finalement composer la grille finale des catégories avec leurs définitions précises. Enfin, on classifie de façon définitive tous les énoncés à partir de la grille d'analyse.

Rappelons que l'analyse de contenu repose sur la valeur des catégories qui la compose. Et, afin d'atteindre un niveau d'objectivité adéquat, on a codifié séparément le matériel pour ensuite établir un coefficient d'accord entre nous.

- **Étape 4. Description scientifique:** "L'analyse qualitative consiste à décrire les particularités spécifiques des différents éléments regroupés sous chacune des catégories"(L'Écuyer, 1990, p.107). La démarche consiste à relever toutes les particularités que renferment les catégories en y accordant grand soin. "Il faut ensuite mettre en évidence les relations qui peuvent exister entre les contenus d'une catégorie d'une part et ceux d'une ou de plusieurs autres d'autres part"(L'Écuyer, 1990, p.108). Pour ce faire, nous utilisons les techniques d'analyse de cas multiples (inter-site) d'Huberman et Miles (1991). Ces techniques nous permettent de regrouper et de synthétiser l'information sous différentes grilles et schémas d'analyse.

On standardise les données inter-sites au moyen de codes, schémas d'ensemble et formats récapitulatifs communs à tous les cas. À l'intérieur d'un cas, on utilise un mode de présentation de segments de données codés de façon identiques.

Schémas d'ensemble, formats récapitulatifs et matrices sont autant d'instruments de condensation de données pour ramener les nombreuses pages de textes à des unités exploitables, à savoir quatre à cinq pages de texte par cas, accompagnées de quelques tableaux et figures de synthèse.

- **Étape 5. Interprétation:** Cette dernière étape dite d'inférence et d'interprétation s'est effectuée selon les contenus qualitatifs dont elle tire son origine fondamentale et par référence aux divers concepts théoriques du cadre conceptuel. Bref, le but est d'obtenir

un bon niveau d'interprétation soit celui qui permet de répondre aux questions soulevées dans cette recherche.

Le chapitre III présente l'analyse et l'interprétation des données.

CHAPITRE III

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

"Une fois la collecte des données terminée, le chercheur est confronté au problème de leur traitement et de leur analyse" (Brisoux, 1993, p.1 module 7). Dans le domaine des sciences humaines et plus particulièrement en études qualitatives, les données recueillies sont souvent très volumineuses. La forme de présentation la plus utilisée pour ces données est le texte narratif. Dans cette recherche, le texte est issu d'une transcription d'enregistrement des entrevues effectuées auprès des entrepreneurs. Mais, "un texte /.../ est extrêmement difficile à manipuler. Il est dispersé, plus séquentiel que simultané, peu structuré et terriblement volumineux" (Huberman et Miles, 1991, p.36). Il faut donc avoir recours à des procédures systématiques permettant de résumer les données recueillies et d'en extraire les informations qu'elles contiennent pour les analyser et les interpréter. Nous retenons pour l'actuelle recherche la méthodologie de l'analyse développementale de contenu développé par l'Écuyer (1990).

La dernière sous-section du chapitre précédent, procédure d'analyse et traitement des données, visait à présenter la procédure d'analyse retenue. Attardons-nous donc à connaître les principales caractéristiques de l'échantillon et de voir l'application concrète de la méthode de L'Écuyer.

Traitements de l'échantillon: Le traitement de l'échantillon consiste à décrire le profil sommaire des entrepreneurs et de leurs entreprises.

Caractéristiques des entrepreneurs: On présente six caractéristiques personnelles reliées aux entrepreneurs: le sexe, l'origine, l'âge, les antécédents familiaux, l'expérience de travail et la formation académique.

Le tableau 4 décrit l'échantillon. Il se compose de trois entrepreneurs; deux sont de sexe masculin et un de sexe féminin. Deux d'entre eux proviennent du Québec (Mauricie) et un de France (Bordeaux). L'âge moyen est de 40 ans. Deux entrepreneurs sont issus de famille où le père était le fondateur de leur entreprise actuelle. L'autre entrepreneur est issu d'une famille où le père était médecin. Leurs expériences de travail se sont acquises au sein de l'entreprise familiale pour deux d'entre eux, tandis que pour le troisième, elle s'est obtenue comme vendeur et chef de chantier dans le secteur du bâtiment. Enfin, ils détiennent une formation variée. L'un

Tableau 4. Caractéristiques des entrepreneurs

Caractéristiques	Entrepreneur 1.	Entrepreneur 2.	Entrepreneur 3.
Sexe	• Féminin	• Masculin	• Masculin
Origine	• Mauricie	• Mauricie	• Bordeaux
Age	• 37 ans	• 41 ans	• 42 ans
Antécédents familiaux	• Père entrepreneur	• Père entrepreneur	• Père médecin
Expérience de travail	• Au sein de l'entreprise	• Au sein de l'entreprise	• Vendeur et chef de chantier
Formation académique	• Maîtrise en gestion des PME	• Baccalauréat en administration	• Baccalauréat scientifique
Autres	• Formation complémentaire A.P.A. Association canadienne des achats	• Prix de l'entreprise de l'année à deux reprises	• Prix du meilleur autodidacte d'Aquitaine

des propriétaires-dirigeants détient une maîtrise en gestion des PME, un autre a un baccalauréat en administration des affaires et l'entrepreneur français possède un baccalauréat scientifique; ce qui est l'équivalent d'un diplôme de niveau collégial au Québec (O.F.J.Q., 1994). Toutefois, ce dernier tient à préciser qu'il est autodidacte.

Caractéristiques des entreprises: On présente six caractéristiques reliées aux entreprises: le secteur d'activité, le taux de croissance, le nombre d'années de prise de contrôle de l'entreprise, le niveau des technologies, les nouvelles acquisitions et le nombre d'employés.

Tel que le précise le tableau 5 à la page suivante, les trois entreprises oeuvrent dans des secteurs d'activités industrielles différents: la transformation du bois, le moulage du plastique par injection et la transformation de poisson en aliments surgelés.

Le taux de croissance du chiffre d'affaires consolidé au cours de la dernière année est respectivement de 50, 10 et 15 % par rapport à l'année précédente. La prise de contrôle pour deux des entreprises date de dix ans et l'autre date de 18 ans. Le niveau des technologies de l'information est sensiblement le même pour les trois entreprises: télécopieur et ordinateur. L'entreprise française est branchée au courrier électronique. En ce qui concerne les technologies de procédés, l'une d'entre elle n'en détient pas et les deux autres en détiennent à des degrés différents. L'acquisition de nouvelles entreprises a récemment eu lieu pour deux des entreprises. Enfin, le nombre moyen d'employés consolidé est de 24,7 personnes par entreprise.

Tableau 5. Caractéristiques des entreprises

Caractéristiques	Entreprise 1.	Entreprise 2.	Entreprise 3.
Secteur d'activité	• Transformation du bois	• Moulage du plastique par injection	• Transformation de poisson en produit congelé
Taux de croissance de la dernière année	• 50%	• 10%	• 15%
Nombre d'années de prise de contrôle	• 10 ans	• 18 ans	• 10 ans
Niveau des technologies de l'information	• Télécopieur et ordinateur	• Télécopieur et ordinateur	• Télécopieur, ordinateur et courrier électronique
Niveau des technologies des procédés	• Marteau à air	• Moule à injection	• Chaîne de fabrication et micro-onde industriel
Acquisition d'entreprise	• Entreprise de plastique	• Nil	• Crêperie industrielle
Nombre d'employé			
• usine principale	• 15	• 30	• 15
• usine acquise	• 7	• Nil	• 7

Analyse des données: L'analyse des données ou la description scientifique s'effectue en utilisant les techniques d'analyse de cas multiples (inter-sites) d'Huberman et Miles (1991).

Pour répondre à notre première question de recherche: Comment s'effectue le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle? Nous utilisons comme outil d'analyse un schéma de causalité. Nous

référons le lecteur à l'annexe 1 pour comprendre les abréviations contenues dans les schémas de causalité. Quant à la deuxième question de recherche: Quels sont les facteurs influençant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle? Des matrices des ordonnées (grilles d'analyse) sont utilisées. Ces instruments de condensation (schémas et matrices) permettent de standardiser l'entrée des données réparties dans des centaines de pages en des unités exploitables.

Notre procédure d'uniformisation pour l'entrée des données dans les schémas et les matrices s'effectue en les organisant en catégories. Ainsi les données de chaque site sont rassemblées en un seul lieu de façon cohérente et ordonnée. Quant au niveau et à la nature des données, on utilise une combinaison de synthèse, de citations directes et de description du chercheur. Enfin, un texte d'accompagnement clarifie et résume l'information obtenue. Des résumés sont émis à la fin de chaque section.

Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle: Cette première section de l'analyse consiste à répondre à notre première question de recherche. Comment s'effectue le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle?

Description des variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1: L'entrepreneur développe une vision sur un horizon de 2 à 3 ans. Sa vision consiste en une diversification des activités de l'entreprise car il n'y perçoit plus d'avenir. "...À cause des problèmes de l'environnement, des problèmes d'approvisionnement, des problèmes de substitution de produits, divers problèmes qui sont reliés à ça." L'établissement de sa vision est le

point de départ du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. La décision correspond à sa vision , "ça s'oriente passablement vers ça, parce que si j'avais pas eu cette vision là au niveau de l'entreprise possiblement que je m'en serais pas, j'aurais pas."

L'entrepreneur a une prédisposition décisionnelle, c'est-à-dire qu'il a toujours cet élément en tête mais "c'est pas quelque chose de sine qua non comme une décision." Il garde l'oeil ouvert sur une opportunité. "Ça faisait un bout de temps qu'on cherchait des activités complémentaires... ça faisait quelques années, qu'on avait, on avait regardé des projets de diversification là..." Le moment où survient l'opportunité est important (« timing »). Il y a toujours un besoin à combler. Ici, c'est l'acquisition d'une autre entreprise. Des scénarios s'imaginent durant cette phase.

L'opportunité se présente enfin; "...une entreprise qui était en difficulté financière..." D'autres projets avaient été observés auparavant mais sans intérêt.

L'élément déclencheur correspond à l'obtention d'un contrat d'envergure avec la firme Bombardier; "...on est allé rencontrer Bombardier, pis on sorti de là, pis on avait le contrat... ça été un élément déclencheur parce que c'est sûr que si on avait pas eu, dire l'entreprise avait beau à avoir des possibilités de rentabilité mais si on avait pas eu ce contrat là, on avait pas de base de clientèle..."

Le diagnostic s'effectue rapidement entre l'instant qui provoque le déclenchement (stimulus) et ce vers quoi le propriétaire-dirigeant souhaite mener son entreprise. L'entrepreneur a fait le diagnostic suivant: "...350 mille, tu dis ben, c'est une bonne base là. Tu sais, pour partir là. Fa que nous autres, on a calculé avec ça, comment est-

ce qu'on était capable d'arriver?... aussi au niveau des institutions financières, ça prenait quelque chose de solide là."

La conception de solution se résume à ce que l'entrepreneur envisage de faire. Ici, l'entrepreneur a deux solutions: "On avait deux solutions soit qu'on s'équipait sans racheter l'entreprise ou soit qu'on rachetait l'entreprise. Fa que d'une façon ou d'une autre fallait faire quelque chose." Après une analyse sommaire, il décide d'acheter. Il va à fond dans une seule solution car "... c'est coûteux d'énergie ça."

L'analyse préliminaire est sommaire. Le propriétaire-dirigeant étudie la rentabilité de la solution retenue, "... on a commencé à regarder les états financiers, pourquoi qui, que l'entreprise est en difficulté, si y'avait de bonne marge brute, le marché..." L'entrepreneur n'aurait pas été plus loin dans le processus si il n'y avait pas eu de potentiel de rentabilité. Après l'analyse préliminaire, l'entreprise démontrait du potentiel. L'entrepreneur s'engage davantage dans son processus.

On retrouve également des décisions de parcours qui font avancer l'entrepreneur vers la décision finale. Au départ, il y a la décision d'aller voir. Il y a la décision d'effectuer une analyse préliminaire et celle de poursuivre si il y a rentabilité, sinon "...on serait pas allé plus loin que ça là." Il y a la décision d'effectuer l'analyse principale et de poursuivre. Chaque décision de parcours est une étape vers la décision finale au dire de l'entrepreneur, "... oui ça passe par là, on continue non, ben là y'a quelque chose là qui marche pas là, on continue-tu? On continue pas."

Les décisions secondaires sont nécessaires à la mise en place de la décision stratégique. Il a décidé de transférer le bâtiment près de l'entreprise actuelle, de conserver la personne responsable des approvisionnements, de garder le bureau des

ventes hors du siège social et de ramener les opérations techniques et administratives au siège social. "Ben pis après, ça c'était des décisions secondaires là qui sont, qui font partie du scénario là..."

L'information n'est jamais complète. "Quand tu prends une décision de cette nature là, t'as pas de, t'as jamais tous les éléments en main." L'information est de source multiple "... beaucoup d'information verbale... beaucoup d'information verbale, d'information écrite aussi là..." L'information verbale provient de la perception des clients et du personnel en place. L'information écrite provient de documents écrits et des états financiers disponibles à l'interne de l'entreprise acquise. Elle est omniprésente tout au long du processus. Le besoin de l'entrepreneur pour chercher de l'information se fait davantage ressentir lors de l'analyse principale. De plus, il y a des nouvelles informations, externes à l'information disponible au sein de l'entreprise, qui sont arrivées au cours du processus et qui ont fait douter l'entrepreneur pour ainsi remettre en cause son choix d'aller davantage dans cette direction d'acquisition.

L'analyse principale est une analyse en profondeur de l'entreprise. Il y d'abord eu une analyse terrain "...les rencontres avec le personnel là-bas, voir analyser un petit peu la situation, ce qui s'était passé, pourquoi qu'ils en étaient arrivés là?, quel avait été le rôle du propriétaire?, de l'ancien propriétaire, voire nous autres si on était capable de pallier à ça, dire en terme de gestion, dire si c'était un problème de marché ou ben, c'est un vrai problème de gestion interne et tout ça. Ben on s'est aperçu qui y'avait un gros problème de gestion interne, un gros problème d'utilisation de fonds à l'intérieur ..." Ensuite, l'analyse a porté sur l'établissement d'un dossier comportant les éléments reliés au marché, à la concurrence, au secteur d'activité, au financement et "... aux patterns de financement." L'analyse principale a permis à l'entrepreneur de valider ce qu'il pensait et de prendre sa décision.

Pour l'entrepreneur, les critères décisionnels sont des éléments essentiels à respecter pour prendre sa décision finale. Dans l'actuelle décision, le propriétaire-dirigeant a quatre critères soit l'obtention du contrat avec la firme Bombardier, l'acquisition de l'entreprise au prix fixé et en fonction de la capacité de remboursement de la dette, la capacité de garder le personnel en place et la rentabilité future de l'entreprise. Les deux plus importants critères étant l'obtention du contrat et la rentabilité. Dans cette décision, le critère décisionnel «contrat avec la firme Bombardier» est aussi un élément déclencheur.

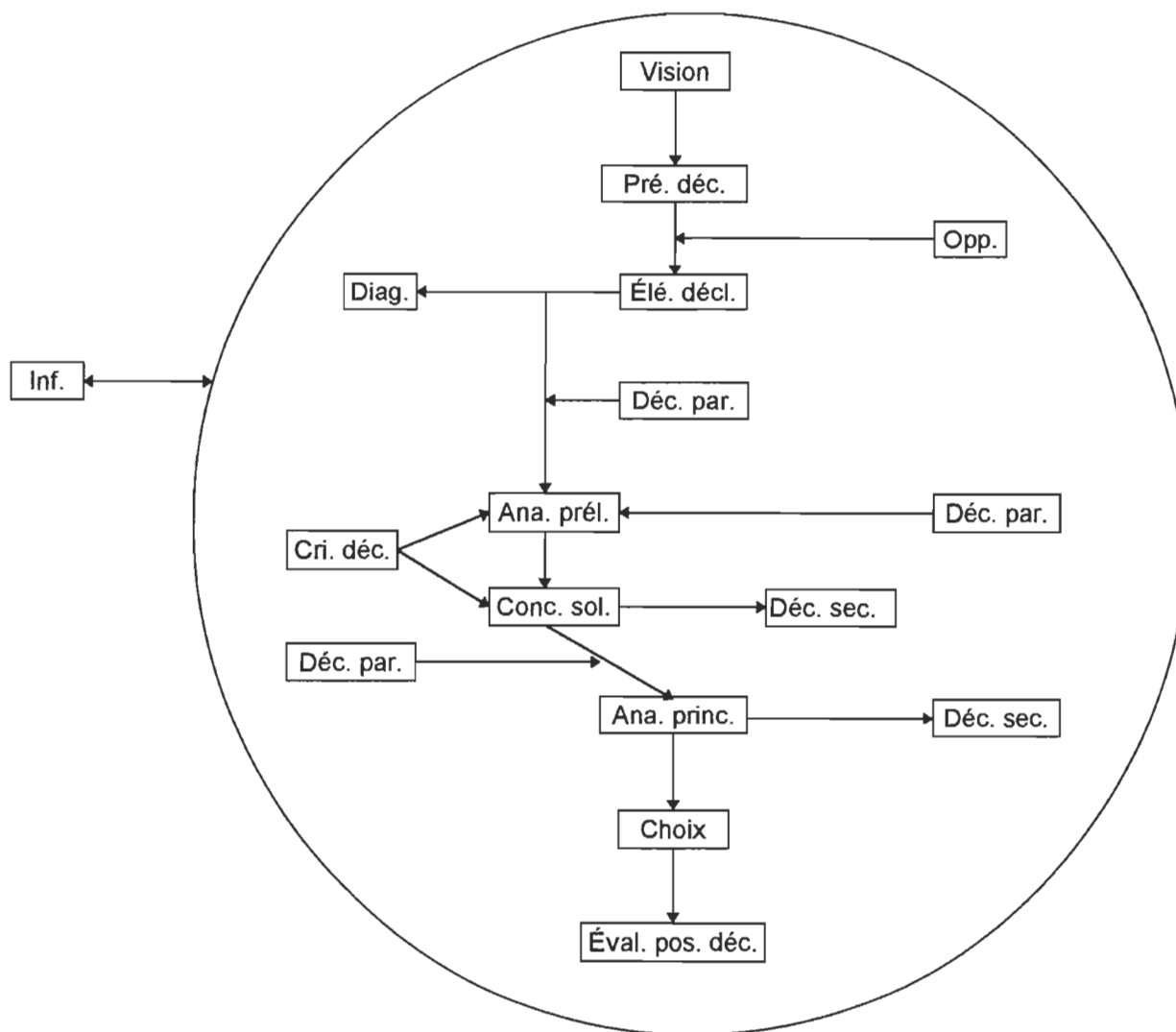


Figure 4. Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.

Le choix, c'est la décision finale. "Tu peux vouloir ben gros mais tu sais dire; décision finale là, toujours après analyse." Celle d'acheter une entreprise oeuvrant dans les joints d'étanchéité.

L'entrepreneur effectue une évaluation post-décisionnelle après la mise en place de la décision. Il évalue de façon continue, "C'est un processus continu..." et une analyse plus poussée a été faite 6 mois après pour savoir "...où est-ce qu'on est rendu? Est-ce que c'est là qu'on devrait être rendu? Est-ce que c'est normal qu'on soit rendu là? Où est-ce qu'on devrait-être rendu, plus loin, moins loin?"

La figure 4, à la page précédente, présente une vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.

Description des variables de cheminement influant le processus

décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2: L'entrepreneur a une vision s'échelonnant sur une période de deux ans. Sa vision "est toujours un peu la même, mais là sauf que ma stratégie est un petit peu différente, j'ai une approche différente." Sa vision l'amène à vouloir prendre de l'expansion par un agrandissement de l'usine, la mise en marché de nouveau produit et développer de nouveaux marchés. Ses décisions stratégiques sont toujours en relation avec sa vision. "Oui,oui, sont en relation toujours. Aussi en fonction du besoin du client pis de que ça rapporte."

L'entrepreneur a une prédisposition décisionnelle. Il a un besoin à combler; il veut croître. "Oui, mais c'est quand un besoin qu'on, qu'on, que je savais depuis 2 ans avec André." Il faut que le moment soit propice («timing»).

On fait face à une opportunité de mettre sur le marché un produit lui permettant de devancer la concurrence et le moment était "avantageux au point de vue fiscal d'acheter de la machinerie pis d'investir..."

Les éléments déclencheurs dominants se traduisent par "...le positivisme du marché dans lequel je suis et aussi ma situation financière." Ensuite, les clients lui mentionnent que sa ligne de produits n'est pas complète. L'entrepreneur veut répondre au besoin des clients et augmenter ses ventes.

Le diagnostic se fait rapidement entre ce qui provoque le déclenchement (stimulus) et ce vers quoi il souhaite diriger son entreprise. Il se rend compte qu'il détient une position financière enviable et il sait que le marché est en croissance: "... c'est beaucoup, beaucoup le feeling du marché, tu la sens la demande, tes clients aussi..."

Enfin, il réalise que si "... tu réinvestis pas dans la bâtisse, dans la machinerie, tu vas payer beaucoup plus d'impôts."

La conception de solution correspond à ce que l'entrepreneur envisage de faire. Il répond aux besoins des clients, un à la fois. Il établit les solutions en fonction d'une forte demande et pour se positionner face à la concurrence. L'entrepreneur a "... sélectionné 50 poignées de métal, de céramique et de bois, pis je rentre ça dans le nouveau catalogue..." Il a conçu un moule "fait de 8 cavités, c'est sûr que mon moule va coûter plus cher mais mon prix de produit va baisser, je va aller chercher un paquet de clients." Dans le cas de l'agrandissement, il n'y a pas d'alternative pour lui car il l'a déjà étudié.

L'analyse préliminaire porte sur le marché et les produits. L'agrandissement ne pose pas problème, c'est du déjà vu. Il fait une étude de marché maison, un échantillonnage et "... avant d'investir dans le moule, bon on va faire notre prototype. /.../ Pis on va voir si c'est faisable... /.../ ...un coût qui est adéquat «pof»! Tu y vas."

Les décisions de parcours font avancer l'entrepreneur vers la décision finale. Il y a la décision de l'analyse préliminaire. Il y a celle de s'entourer de personnes qualifiées pour "...élaborer une solution pour répondre à ce besoin là. Il y a toutes sortes de monde là-dessus." Enfin, il décide de faire l'analyse principale et d'aller de l'avant.

Les décisions secondaires font partie intégrante de la mise en place de la décision stratégique. Il décide de faire un nouveau catalogue, d'avoir trois nouveaux vendeurs et de transférer un commerce de détail au siège social de l'entreprise. Elles font parties du scénario.

L'information est importante aux yeux de l'entrepreneur. Elle est omniprésente et de sources multiples. Il est à l'écoute des clients lors de foires commerciales et épie la concurrence; "...t'es visuel, tu regardes, t' observes, ce que les autres ont puis ensuite, tu, tu discutes, tu jases pour savoir ce qui ont de besoin..." Il échange avec ses clients, ses représentants et récolte de l'information écrite. Bref, l'information ça l'aide "...à prendre des décisions stratégiques en fonction de ce que te disent les clients."

L'analyse principale pour le bâtiment s'est faite progressivement. Avec son directeur d'usine, il ont conçu le projet d'agrandissement sur une période d'un peu plus d'un an. C'est pas fait au hasard "...y sont toutes réfléchies, y sont toutes pensées. Si tu voyais là , ce qu'on a fait comme bâtisses, agrandissement là, c'est super." Pour les produits et les moules, il engage "...du monde pour faire des statistiques, pour faire des

enquêtes..." Il s'entoure de personnes aptes à l'aider techniquement dans l'élaboration de ses moules. Il établit sa propre liste et fait des contacts avec ses clients. Ses distributeurs sont aussi mis à contribution pour savoir comment percer le marché. Il n'a pas fait mention d'analyse financière, mais il sous-entend que ça doit être profitable pour son entreprise.

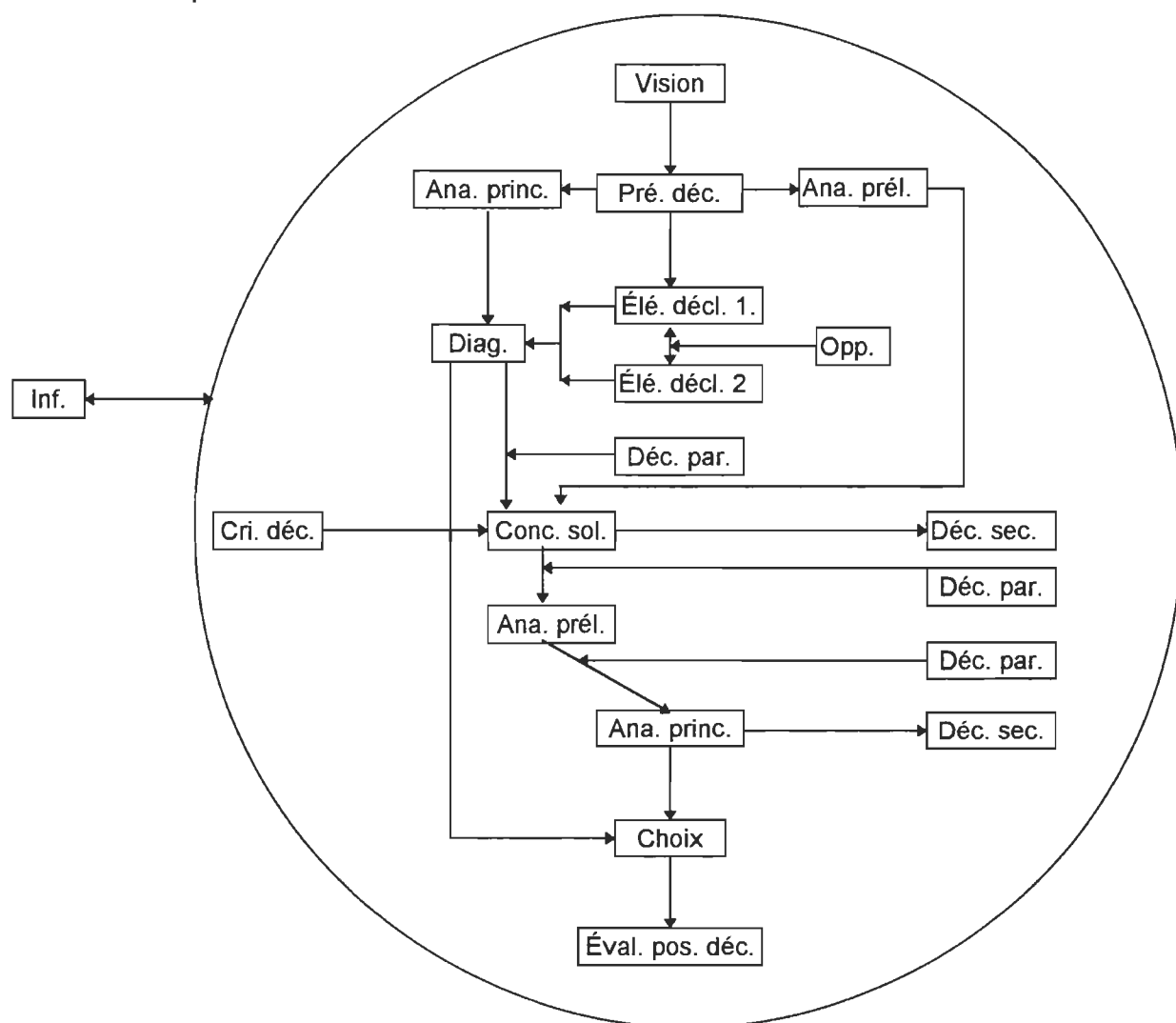


Figure 5. Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.

Pour l'entrepreneur, les critères décisionnels sont des éléments essentiels à respecter pour prendre sa décision finale. Dans l'actuelle décision, le propriétaire-dirigeant a quatre critères: ce qu'il fait doit être complémentaire à sa ligne de produit actuelles, ça

doit répondre aux besoins du client, le coût du projet et sa rentabilité. Il ressort deux grands critères: répondre aux besoins du client et la rentabilité.

Le choix, c'est la décision finale. Elle comporte un enchaînement de trois décisions stratégiques prises simultanément. C'est " ...des investissements au niveau des nouvelles matrices...", d'un agrandissement et de nouveaux produits.

L'entrepreneur effectue une évaluation post-décisionnelle après la prise de décision. C'est une évaluation globale "...j'ai des chiffres, les résultats hebdomadaires, mensuels, on sait où est-ce qu'on s'en va, on évalue ça..."

La figure 5, à la page précédente, présente une vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.

Description des variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3: L'entrepreneur développe une vision sur une période de deux à trois ans. Sa vision l'amène à vouloir prendre de l'expansion par un agrandissement de l'usine, la mise en marché de nouveaux produits et le développement de nouveaux marchés. Ses décisions sont fonction de sa vision. "Ha! bien sûr, mais ça marche en logique avec ce que je fais, avec ce que je pense parce que autrement, ça pas beaucoup d'intérêt. /.../ Donc, je préfère être en logique avec moi-même."

L'entrepreneur a une prédisposition décisionnelle. "On y pense, on y repense, vous en parler avec des gens du milieu ou de, de, de l'agro-alimentaire, oui, il faudrait quand même que j'essaie, que je fasse ça, donc vous faites des essais dans un laboratoire, c'est concluant et puis il y a quelque chose d'autre qui passe si vous voulez. C'est pas

quelque chose sur lequel vous, vous braquez. C'est une idée qui évolue, qui se fait petit à petit et puis vous avez des idées, tap, tap." L'entrepreneur laisse mûrir ses idées. Il attend l'opportunité.

On fait face à une combinaison de deux opportunités soit la croissance du marché et la possibilité de produire à la marque du distributeur. "Donc, c'est une opportunité parce que ça va nous permettre d'avoir un produit moins cher, développer notre gamme et être beaucoup plus intéressant au niveau des acheteurs parce qu'on aura une gamme beaucoup plus étoffée."

Les éléments déclencheurs sont de trois sources. Tout d'abord des administrateurs lui conseillent de diversifier sa gamme de produit, " ...un chiffre d'affaires qui commençait à être important." et au niveau production, il fait face à un goulot d'étranglement.

Le diagnostic s'effectue rapidement entre ce qui provoque le déclenchement (stimulus) et ce vers quoi l'entrepreneur souhaite conduire son entreprise. À partir du moment où l'entrepreneur s'est aperçu que le marché évoluait positivement, " ...qu'on allait devoir répondre à un afflux supplémentaire, on a regardé notre potentiel de fabrication et on s'est dit, ça y est ça avance plus. Donc, à partir de telle date, il faut qu'on soit capable de produire, que les clients soient contents au niveau de la qualité, que ce soit toujours fait dans les normes mais qu'ils ne soient pas obligés d'attendre puisqu'il y a une demande. Donc, possibilité de fabriquer avant distributeur pour les différencier." Il a vite perçu l'opportunité dans son diagnostic.

La conception de solutions de l'entrepreneur est le regroupement de trois solutions complémentaires, "...c'est un ensemble, c'est la conjoncture actuelle qui fait que, pour se développer ... il y a deux solutions, même trois solutions. Soit on développe le

produit, la gamme de produits, soit on développe les ventes, soit on fait les deux. /.../ On va agrandir justement en fonction de ce qu'on a décidé de se développer sur les nouvelles lignes..." Il fait donc de ces trois solutions son scénario unique sur lequel il travaille. Comme il dit "...je m'axe plus facilement sur une, une option parce que c'est ça qui va quand même déterminer la volonté directe d'aboutir..."

L'analyse préliminaire consiste à vérifier plusieurs points. D'abord, la réalisation de deux études. Une étude de marché sur les produits et une étude marketing pour connaître le positionnement de l'entreprise. Cette dernière analyse précise "...qu'il était impératif de développer notre clientèle notamment, au niveau des restaurations en foyer." L'entrepreneur a regardé la possibilité d'un représentant pour développer le marché et il a fait des essais en laboratoire.

Les décisions de parcours font avancer l'entrepreneur vers la décision finale. Il y a la décision de faire des analyses de marché et de tout ce que comporte l'analyse préliminaire ainsi que la décision de poursuivre suite au résultat. Enfin, il y a la décision d'effectuer l'analyse principale et d'aller de l'avant.

Les décisions secondaires viennent supporter la mise en place des décisions stratégiques. Elles sont essentielles pour poursuivre une saine gestion de l'entreprise. C'est l'embauche d'un responsable des ventes et d'un directeur-adjoint.

L'information est importante aux yeux de l'entrepreneur. "Pour prendre des décisions, je m'entoure quand même pas mal de conseils." Il utilise l'information sous diverses formes: écrite, orale et visuelle. Il utilise les rapports d'études, la documentation sur le marché et les revues. L'information orale "...c'est de la, c'est de la discussion, c'est, c'est, c'est tout ça qui se fait petit à petit. /.../ Ça représente beaucoup parce que vous

avez l'avis de gens, qui ne font pas ce que vous faites toute la journée. Donc, ils ont un avis forcément différent du vôtre. Et, c'est fonction de cet avis qui n'est pas partisan que vous pouvez forger votre idée, ou votre conviction." De plus, il développe des relations dans l'agro-alimentaire, le politico-administratif, les clients et les distributeurs. Enfin, il est attentif à ce qui se passe sur les étagères dans les magasins. L'information lui est essentielle pour prendre ses décisions stratégiques.

L'analyse principale est essentielle à l'entrepreneur pour prendre sa décision stratégique. Comme il dit: "Donc, si on fait un investissement dans une nouvelle usine, on sait ce que ça va nous coûter, on sait combien il va falloir vendre pour continuer à bien tourner. Et, c'est en fonction de ce potentiel de, de marché, on prend la décision quoi." Pour en arriver à cette conclusion le propriétaire dirigeant fait une analyse poussée "...on a fait une étude de rentabilité de ces produits. On a vu au niveau du marché ce que la concurrence faisait, ce que ça avait comme potentiel de distribution. /.../ ...c'est en fonction justement de ces rapports, ça nous amène à regarder les chiffres, bien évidemment, à faire des, des budgets prévisionnels et c'est en fonction de ces budgets prévisionnels qu'on se dit bon ben, si il faut investir dans telle machine ou dans telle machine." Enfin ses prévisions sont accompagnées de l'étude du point mort du projet, il calcule les prix de revient de ses recettes. Ces dernières ayant également été portées à l'analyse. "C'est en fonction, ces, ces goûts, ces couleurs et ces panels échantillons, les gens contactés, c'est très, c'est très, c'est très précis, terre à terre pour savoir si les gens aiment ou n'aiment pas quoi. /.../ Qu'est-ce qui attire, la consommation ou le consommateur, les couleurs, l'odeur, voilà, bon."

Pour l'entrepreneur, les critères décisionnels sont des éléments essentiels à respecter pour prendre sa décision. Les critères considérés par l'entrepreneur sont au nombre de trois. On remarque la rentabilité, l'aspect personnel et le coût du projet. Le plus

important est la rentabilité. "Si c'est pas pour gagner d'argent, si c'est pour se fatiguer, ça vaut pas la peine. /.../ Il faut absolument que cette entreprise gagne de l'argent. ... il faut que l'entreprise soit d'abord rentable. /.../ Principal souci."

Le choix, c'est la décision finale. "c'est l'enchaînement de trois décisions. Elle est prise suite à l'analyse principale." L'agrandissement de l'usine, le développement d'une nouvelle gamme de produits et l'expansion du marché.

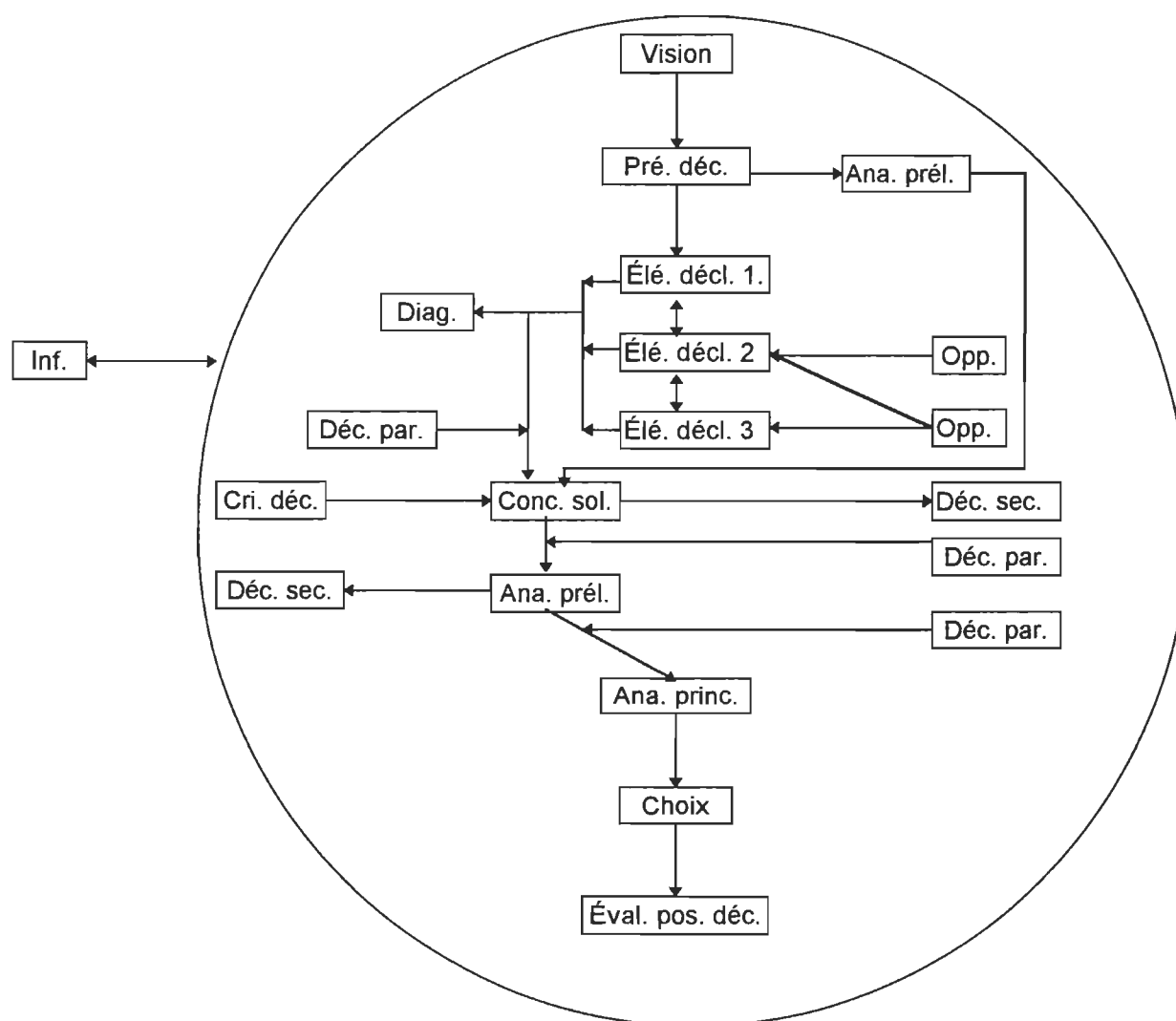


Figure 6. Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.

Une analyse post-décisionnelle se fait de façon trimestrielle et en fin d'année. C'est un suivi continu. "Donc, vous voyez un petit peu, ce qui vous a permis de bien travailler ou pas et puis, les chiffres c'est très parlant, ça vous permet aussi, de savoir où vous en êtes et ce que vous faites de bien ou pas."

La figure 6, à la page précédente, présente une vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.

Résumé de la description des variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique: Ce résumé vise à tracer une vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique des entrepreneurs et à compléter l'analyse.

La vision est propre à chaque propriétaire-dirigeant. Elle s'étend sur une période d'environ deux ans. La vision est une projection réaliste de ce vers quoi l'entrepreneur souhaite mener son entreprise. Elle est concrète et se traduit en terme de nouveaux produits, d'expansion, d'acquisition, d'agrandissement. Pour l'entrepreneur, l'établissement d'une vision est le point de départ du processus décisionnel stratégique. Les décisions qu'il prend sont fonction de sa vision.

L'entrepreneur a une prédisposition décisionnelle. Elle est en relation directe avec la vision. Il a une idée qui évolue qui se bâtit petit à petit jusqu'à ce que le moment soit propice à la mise en place de l'idée. C'est une période durant laquelle l'entrepreneur envisage des projets. Il discute avec des gens de son entourage. Il s'informe de façon générale. Il reste attentif à son environnement en vue de saisir l'occasion d'affaires répondant à sa vision.

L'opportunité correspond à une ou des occasions d'affaires favorables lui permettant d'atteindre ses buts et de faire progresser son organisation. Elle doit répondre aux besoins et à la vision de l'entrepreneur.

L'élément déclencheur est un événement et/ou une opportunité qui coïncide avec ce qu'il veut faire. Il peut y avoir plus d'un élément déclencheur. L'élément déclencheur et l'opportunité sont étroitement liés.

Le diagnostic est la prise de conscience qu'un stimulus comble les attentes de l'entrepreneur. Il fait une analyse rapide, porte un jugement entre ce qui provoque le déclenchement (stimulus) et, ce vers quoi l'entrepreneur souhaite conduire son entreprise. Cette relation est positive, il va donc de l'avant dans le processus décisionnel.

La conception de solutions correspond à ce que l'entrepreneur envisage de faire. La conjoncture force l'entrepreneur à élaborer un scénario. Il retient qu'une seule solution car cela implique de l'argent, de l'énergie et du temps. Également, il a déjà fait le tour de la question lors de la phase prédisposition décisionnelle. Cela lui procure une volonté d'agir.

L'analyse préliminaire permet de vérifier sommairement la faisabilité et la rentabilité du projet. L'entrepreneur se questionne durant cette phase. Cette analyse détermine la poursuite du processus décisionnel stratégique.

Les décisions de parcours font avancer l'entrepreneur vers la décision finale. Il y a plusieurs décisions de ce genre. Elles sont similaires d'un entrepreneur à l'autre.

Les décisions secondaires viennent appuyer ou rendre possible la réalisation de la décision stratégique. Elles sont complémentaires à la mise en place de cette décision. Elles sont propres à chaque entrepreneur et projet.

L'information est importante aux yeux de l'entrepreneur et l'aide à prendre ses décisions. Elle est essentielle. Elle est omniprésente tout au long du processus. Le besoin de l'entrepreneur pour chercher de l'information se fait davantage ressentir lors de l'analyse principale. L'information provient de sources variées: écrites, verbales et visuelles.

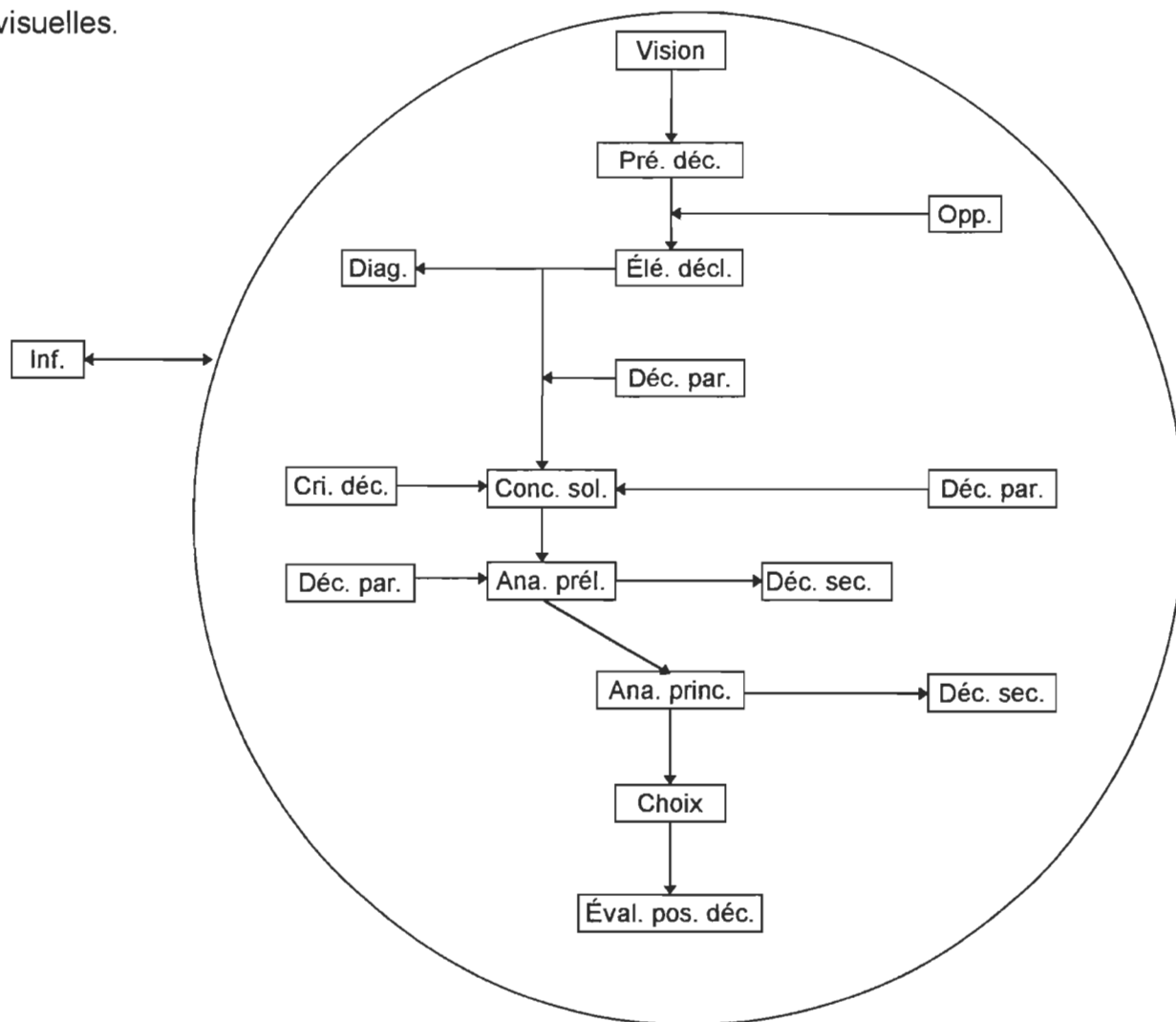


Figure 7. Variables de cheminement influant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur

L'analyse principale permet d'évaluer la rentabilité future de la décision, la concurrence, le marché et le secteur d'activité. C'est à ce niveau qu'il fait des budgets prévisionnels, du prix de revient, etc. L'analyse permet à l'entrepreneur de valider sa pensée. Elle détermine la décision finale.

Pour l'entrepreneur, les critères décisionnels sont des éléments essentiels à respecter pour prendre la décision finale. Il en considère de trois à quatre. Les critères les plus importants sont la rentabilité et le marché.

Le choix, c'est la décision finale. Elle est prise suite à l'analyse principale. À partir de ce moment, la phase d'opérationnalisation de la décision débute.

L'entrepreneur fait une analyse post-décisionnelle à différentes fréquences dans le temps. C'est un processus continu. C'est une évaluation globale et précise au besoin.

La figure 7, à la page précédente, présente une vue d'ensemble standardisée du processus décisionnel stratégique. Des variantes peuvent survenir dans le processus, d'un entrepreneur à l'autre, tel qu'on a pu le constater lors de l'analyse. Mais toutes les variables y sont présentes. Ici, prend fin la première section de l'analyse.

Variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle: Cette deuxième section de l'analyse vise à répondre à la deuxième question de recherche. Quels sont les facteurs influençant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle? Le tableau 6 présente un condensé de l'information recueillie auprès des trois entrepreneurs.

Description des variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.

Influents évolutifs: Le jugement est omniprésent dans le processus de l'entrepreneur. Il apparaît sous forme de questionnement "Est-ce qu'il a du potentiel? Est-ce que, en rentabilité, combien de temps ça va nous prendre pour arriver à rentabiliser cette entreprise là? Est-ce que le marché nous intéresse? Est-ce que le secteur d'activité nous intéresse et tout ça?" et de réflexion "Moé gérer une entreprise ou en gérer une autre là, c'est pareil là tu sais. Dire, la base est la même. /.../ C'est quand même une clientèle industrielle. C'est pas, tu sais, on change pas, on devient pas là des, des fournisseurs, aux consommateurs. " On remarque que l'entrepreneur a utilisé son jugement par représentativité, par ancrage et ajustement ainsi que par analogie "Moé gérer une entreprise ou en gérer une autre là, c'est pareil là..." L'entrepreneur mentionne que son jugement est influencé par "... ce que t'as comme bagage d'information qui, qui te viennes d'un bord, d'à peu près n'importe où."

Du profil du décideur, on remarque certaines caractéristiques de sa personnalité tel que donner sa parole compte énormément "...on avait un contrat avec Bombardier. /.../ Et j'avais donner ma parole à Bombardier. Fa qu j'ai comme poussé là pour arriver là... /.../ ...sauf que moé ma parole c'est important." De plus, l'entrepreneur a besoin de se réaliser et de s'accomplir dû à son âge.

L'entrepreneur a pour philosophie de ne pas dépenser d'énergie et de temps dans une entreprise dans laquelle il ne croit plus. Son intérêt à vouloir croître oriente son désir de diversification.

Tableau 6. Variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique

Variables	Entrepreneur 1.	Entrepreneur 2.	Entrepreneur 3.
<u>Influents</u>			
<u>évolutifs</u>			
Jugement	-Guide et oriente les actions, les gestes à poser; -Jugement par analogie et représentativité fort présents; -L'expérience influence le jugement.	-Guide et oriente les actions, les gestes à poser; -Jugement par analogie et représentativité fort présents; -L'expérience influence le jugement.	-Guide et oriente les actions, les gestes à poser; -Jugement par analogie et représentativité fort présents; -L'expérience influence le jugement.
Profil du décideur	-Défi supplémentaire, engagement et superstition ont influencé le processus décisionnel.	-Besoin de se réaliser, confiance en soi, goût de la croissance et valeurs ont influencé le processus décisionnel.	-Ambitions, goût de l'action, d'avancer et sa fierté à réaliser des projets ont influencé le processus décisionnel.
Philosophie de l'entrepreneur	- N'aime pas dépenser de l'énergie inutilement.	- Réinvestir les profits de l'entreprise.	- Avancer à petits pas; - Travailler en partenaire.
Propension aux risques	- Entrepreneur prudent; - Influence du banquier.	- S'il répond aux besoins du client, il fonce.	- Prudence est de mise; - On ne part pas à l'aventure.
Niveau de contrôle interne	-Contrôle les éléments du scénario; -Conscient qu'il ne peut tout contrôler; - Direction à suivre.	-Contrôle les éléments du scénario; -Conscient qu'il ne peut tout contrôler.	-Contrôle les éléments du scénario; -Conscient qu'il ne peut tout contrôler; - Il faut s'adapter.
Apprentissage décisionnel	- Diminue de l'incertitude et augmente la confiance; - Décision prise plus rapidement; - Plus de connaissance.	- Consulte, valide et augmente la confiance; - Décision prise plus rapidement; - Plus de connaissance	-Consulte, délègue, valide et prend du recul; - Meilleure analyse des faits; - Communique davantage; - Plus analytique.
Mémoire de l'information	- Permet de sauver du temps et de minimiser le risque; - Influence le jugement.	- Permet de sauver du temps et de mieux faire; - Influence le jugement.	- On apprend à partir de ses erreurs; - Influence le jugement.
Rationalité	- Se dote d'une méthode, d'un scénario; -Méthode détermine l'analyse.	- Se dote d'une méthode, d'un scénario; -Méthode détermine l'analyse; - Si on répète, la rationalité change.	- Se dote d'une méthode, d'un scénario; -Méthode détermine l'analyse.

-Suite-

Variables	Entrepreneur 1.	Entrepreneur 2.	Entrepreneur 3.
<u>Influents évolutifs</u>			
-Suite-			
Expertise de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de savoir ce qui était faisable avec l'entreprise; -Faciliter l'acquisition; - Procure du savoir-faire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet de mieux faire; - Procure du savoir-faire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilite la gestion de la décision une fois prise; - Procure du savoir-faire.
Expertise du secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - La non connaissance du secteur provoque l'embauche de même personnel; -Critère important. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une meilleure connaissance et de meilleur choix; - Développe plus et renforce. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet un meilleur développement; - Demeurer dans le même secteur permet de mieux faire face à la concurrence
Expertise décisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de confiance à prendre une décision; - Meilleur questionnement et analyse des faits; Identification rapide des éléments à valider. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de prendre des décisions qui rapportent à court terme tout en faisant à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir pour prendre des décisions; - Plus de place pour le doute une fois la décision prise.
Conséquence de la décision	<ul style="list-style-type: none"> -Renforce le processus par l'obtention de décision positive. 	<ul style="list-style-type: none"> -Renforce le processus par l'obtention de décision positive. 	<ul style="list-style-type: none"> -Renforce le processus par l'obtention de décision positive.
<u>Influents sporadiques</u>			
Expérience intuitive	<ul style="list-style-type: none"> - Pousse à aller vers la décision; - Conviction qu'elle sera positive; - Pas d'intuition, ni va pas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pousse à aller vers la décision; - Conviction qu'elle sera positive; - A besoin de «feeling». 	<ul style="list-style-type: none"> - Des flashes arrivent de temps en temps et poussent à aller dans la démarche.
Intérêt envers une solution	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'aller voir l'opportunité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'embarquer dans le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'embarquer dans le projet.
Incapacité à tout prévoir	<ul style="list-style-type: none"> - Placer dans l'inconnu, l'incertitude; - Ne peut prévoir les événements et le futur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Placer dans l'inconnu, l'incertitude; - Ne peut prévoir les événements et le futur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Placer dans l'inconnu, l'incertitude; - Ne peut prévoir les événements et le futur.
Biais	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement progressif et ne peut se retirer; - Pousse à réaliser la décision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excès de confiance envers son jugement; - Pousse à réaliser la décision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Biais d'interprétation.

La propension au risque est faible. Les acquis actuels et l'entreprise existante font de l'entrepreneur une personne prudente. "... qu'est-ce qui est important? C'était pas de, c'était de ne pas mettre en danger, l'entreprise existante. /.../ Et nous autres aussi personnellement de pas mettre en danger là nos acquis là." Aussi, la confiance du banquier envers ce projet a joué. "Moé, j'étais pas trop sûr, tu sais. C'était moé d'habitude qui aurait été obligé de le convaincre pis c'est lui qui m'a quasiment convaincu..."

Il a un fort besoin de contrôle interne concernant les éléments cadrant dans son scénario. "On aurait pu décider de faire ça mais sauf que dans notre scénario, c'était l'idéal pis en terme de mode de financement aussi c'était l'idéal. Si on avait pas pu faire ça, ça aurait été un cas mais si on avait pas pu le faire, la décision aurait été, aurait été renversée." Cependant, il est conscient qu'il ne peut tout contrôler. Il aime savoir où il s'en va. C'est pourquoi que lorsqu'il décide d'une orientation, il l'a suit.

L'apprentissage décisionnel diminue l'insécurité dans la prise de décision. Il procure de la confiance et fournit un bagage de connaissances et d'expériences supplémentaires. "Quand tu es à prendre des décisions ben là, t'analyses peut-être plus de façon là dire toutes les interactions là,... c'est sûre que ça évolué là au cours des années en fonction de ce que, de, des, de toutes les expériences... /.../ ...la façon dont j'analyse un dossier ben est différente de ce que je l'analysais quand j'avais pas d'expérience la sur le terrain comme tel là. /.../ Mais, c'est sûr que l'expérience ça amène de la confiance là dans les décisions." Également, il prend ses décisions plus rapidement. Il rencontre des situations de déjà vu.

La mémoire de l'information détenue par l'entrepreneur est une accumulation d'information résultant d'expériences antérieures. "... y'a des choses qu'aujourd'hui que

je sais que j'aurai pas besoin d'aller chercher de l'information. /.../ Ben y'a des choses que je connais donc, on se cassera pas la tête tu sais." Elle fait sauver du temps car il possède déjà un bagage informationnel. Il y a moins de recherche à faire. Enfin, elle permet de minimiser les risques par un plus grand bagage de connaissance. Elle estime que la mémoire de l'information va influencer son jugement; "... tu sais ton jugement là va être, va être en fonction de ce que t'as comme bagage d'information..."

La rationalité de l'entrepreneur se traduit par "... tu te fais un scénario... /.../ ...si t'avais toutes les décisions à prendre, y'a rien qui se ressemble. Ça fa que tu peux dire que t'as une méthode..." qu'il élabore et qui le conduit jusqu'à sa décision finale. La méthode va déterminer l'analyse. "T'as toujours à peu près la même façon de faire, dépendant des personnes, moi j'utilise une façon de faire qui est passablement toujours la même là. Mais moi, j'ai, j'ai une formation financière, fa que c'est sûre que je va être beaucoup plus orienté vers ça, tu sais. /.../ vers plus les finances, /.../ dépendant de ta formation mais moi, j'ai une méthode qui est orientée vers ça puis les autres éléments sont moins, sont de moindre importance pour moi là. Mon analyse, va, englobe tout là, mais je va faire un, je va axer plus particulièreemnt là-dessus."

L'expertise de gestion a permis de savoir "...ce qui était faisable, de faire là-dedans." au sein de cette entreprise. Elle a aussi permnis d'établir le financement. Pour l'entrepreneur "... la capacité de gestion on l'avait.", il était donc facile d'acquérir l'entreprise.

La faible connaissance du secteur d'activités fait que l'entrepreneur doit obligatoirement garder le personnel en place et de prendre un associé. "...on connaissait pas le produit, on connaissait pas le marché, on connaissait rien là dedans,

ça fa que donc, ça nous prenait un associé qui était vraiment connaissant là du, du domaine là." C'est devenu un critère.

L'expertise décisionnelle procure à l'entrepreneur une plus grande confiance en ses décisions. Il établit un meilleur questionnement et une meilleure analyse. "Tu sais, y'a quelques questions là que tu peux poser pour cerner là en dedans d'une heure là, t'es capable de cerner là à peu près là. " Il identifie les éléments à valider.

La conséquence décisionnelle a un faible impact sur la décision. L'influence des décisions positives antérieures lui confère plus de confiance. Mais il est difficile de connaître la conséquence d'une décision. Ça peut dépendre du moment où tu l'évalue.

Influents sporadiques: L'expérience intuitive procure à l'entrepreneur une impression, une conviction que la décision va être positive et cela avec un minimum d'information. "... je savais que ça serait une décision positive ben, dans le sens que ça serait une décision ou est-ce qu'on déciderait de faire l'acquisition en fonction de ce que je voyais rapidement là. /.../ ... ça prenait quand même un minimum d'information. Un minimum d'information genre première rencontre pis voir un peu ça, pis là tu sais bon qui y'a peut-être ben des choses à, à prendre en ligne de compte mais que t'as l'impression que la décision devrait être positive là dedans." C'est un feeling spontané qu'il analyse par la suite. S'il n'avait pas eu ce feeling, il ne serait pas allé plus loin dans le processus. Son intuition l'a poussé à aller vers l'acquisition de cette entreprise. Il a maintenant un intérêt.

L'intérêt envers une solution doit exister si l'entrepreneur souhaite poursuivre. Il a eu un intérêt pour aller voir (intuition); "... il faut que tu aies un intérêt là pis qui soit, qui soit communiqué de quelque façon que ce soit là. Il faut que t'aies l'impression là, tu

sais il faut que ça te donne tout de suite quelque là, à dire oui, ça là c'est quelque chose qui pourrait être bon." et un intérêt pour poursuivre (potentiel de croissance lors de l'analyse préliminaire).

L'entrepreneur est conscient qu'il a une incapacité à tout prévoir. Il existe une part d'inconnu lors d'une décision stratégique. "Tu sais, ça fait qui a ben des implications que tu vois pas nécessairement. /.../ ...c'est peut-être mieux que tu connaisses pas tout parce que tu déciderais jamais rien tu sais..."

L'entrepreneur vit des biais: l'engagement progressif en est un; "...m'a dire même à la limite avec un contrat de Bombardier, on a pensé à reculer mais on était trop engagé dans le processus." L'entrepreneur fait fit de l'information validée; "...Les impacts négatifs qui pourraient y avoir comme dans l'acquisition de l'entreprise, je me dis que c'est peut-être des problèmes que pour une meilleure solution." Enfin, l'entrepreneur avait sous-estimé la difficulté de gestion qu'apporterait cette nouvelle entreprise; "... je considère, c'est une entreprise qui est pas nécessairement très facile à gérer pis, c'est une entreprise en démarrage..."

Description des variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.:

Influents évolutifs: Le jugement est omniprésent dans le processus de l'entrepreneur. Il apparaît sous forme de réflexion "... tu sais pis plus est complète pis meilleur marché ben christ tu vas aller chercher ton gros point là... /.../ ... je suis sûre que j'en vendrai pas juste un peu, m'a n'en vendre beaucoup. Ça fa que j'ai faite un gros moule. /.../ je le sais ou ma la placer, pour créer mon volume. /.../ Je les ai regardé pis ça faisait pas, pour que faire que çé faire que ça fairait aujourd'hui. Pis ce que j'ai

fait aussi,..." et de questionnement "... qu'est-ce qui faut que je fasse pour être mieux là?" L'expérience influence son jugement. On remarque que l'entrepreneur utilise son jugement par représentativité; "... je va réussir parce que j'ai toujours réussi. /.../ Je verrais pas pourquoi, m'a, je vas m'entourer d'instruments ou d'individus qui vont faire que, tu sais ça peut pas s'écrouler ça là dans une année, tu peux, c'est ça." et son jugement par disponibilité; " Dans mon cas à moué, l'agrandissement je répète une affaire que j'ai déjà faite là. /.../ Ça fa 6 fois que je retouche à la bâtisse. Pis la dernière fois que j'y ai touché, c'est ben plein, pis elle est utilisée au maximum. Bon, à chaque fois que j'y ai touché, je l'ai toujours utilisé. /.../ Pis alors là, je verrai pas pourquoi je l'utiliserai pas. " L'entrepreneur a une très grande confiance envers son jugement.

Du profil du décideur, on remarque certains traits de personnalité. L'entrepreneur est influencé par son vécu familial; "...c'est aussi le milieu, le milieu familial, mon père, mes parents, la manière que tu vis, ce, ce,ce toute va influencer aussi parce que si tu possède de l'argent, ben là qu'est-ce que tu fais avec, la dépense-tu ou ben non? Tu l'a réinvesti." Il est ambitieux. Il veut se réaliser et faire progresser son entreprise. Il a le goût de la croissance; "... le trip là d'être entrepreneur: c'est la croissance. /.../ Tu sais, c'est le fun, c'est, c'est, c'est extraordinaire comme feeling, tu sais." Ses options stratégiques sont basées sur ses valeurs. Il se considère un très bon preneur de décision dans ce secteur d'activités; " Ben dans mon domaine à moi, je suis excellent." Il a une très grande confiance en ses moyens.

L'entrepreneur a pour philosophie de réinjecter les profits de l'entreprise; "... le point de départ, je reviens toujours là-dessus mais j'insiste parce que ou, le plus, de départ c'était d'abord la philosophie de pas sortir l'argent de la compagnie ..." Cela a une forte influence dans l'actuel processus décisionnel.

L'entrepreneur a une faible propension au risque car il répond aux besoins des clients; "... je suis sûr de mon coup parce que je réponds au besoin du client, christ. Il me le demande le faire, je le fais mais y faut pas que je fasse tout ce qui te demande mais sauf que si c'est compatible à ce que tu fais, sans détériorer ton activité principale, tu y vas, c'est continu." "

Il a un fort besoin de contrôle interne. Cela l'aide à prendre des décisions car il demeure en contact avec le marché. " Puis c'est quelque chose qu'on contrôle bien, on est pas allé dans des champs d'activités autres que ceux qu'on connaissait bien, /.../ ... j'aime autant investir dans ce que je connais pis ce que je contrôle,,," Il est conscient que " ... t'es pas capable de contrôler tout,..." "

L'apprentissage décisionnel fait qu'aujourd'hui il s'entoure de personnes conseils pour ses décisions stratégiques parce qu'avant "...quand tu commences, ben t'oses pas aller les chercher aussi pour une question monétaire. /.../ Tu dis, je vas être obligé des payer. Puis, peut-être que, tu sais j'aurai pas le moyen de, je ferai plus d'argent si je paye trop de monde mais c'est pas vrai, c'est pas vrai tu sais, mais ça c'est l'expérience qui sait que c'est pas vrai, que c'est rentable." Il consulte et fait moins d'erreur. L'entrepreneur s'informe plus et valide ses informations. L'apprentissage lui procure un bagage de connaissances et d'expériences supplémentaires. " Je va plus vite. Je te l'ai dit l'autre fois, j'allais plus vite, je faisais plus de vérification. Je va plus vite mais je fais plus de vérifications. Je m'assure plus de mon affaire." "

La mémoire de l'information détenue par l'entrepreneur est une accumulation d'informations résultant d'expériences antérieures. Elle lui permet d'améliorer ses projets; "...la première fois, pis y'a fallu rajouter des affaires parce que c'était pas adéquatement aménagé. Ça fa que là, là, tout de suite en partant pour nos besoins,

c'est plouffe, super correct, tu sais. /.../ Ben, tu te casses pas la tête, tu le sais comment ça marche."

La rationalité de l'entrepreneur se traduit en une méthode, un scénario qu'il élabore et qui le conduit jusqu'à sa décision finale. Ses décisions, elles " ... sont toutes réfléchies, sont toutes pensées." Sa méthode s'axe premièrement sur le marché, "... à la base c'est de répondre à un besoin. Un produit ça répond à un besoin. Quel, quel christie de chat qui a besoin, une fois que tu l'as trouvé, tu dis comment tu fais pour y répondre. Tu tournes tout le temps autour de ct'a." Et ensuite, elle est globale. L'entrepreneur utilise sensiblement toujours la même méthode. Cependant, lorsqu'il répète une décision comme l'agrandissement, la plupart des étapes qu'il effectue habituellement sont escamotées en grande partie.

L'expertise de gestion convainc l'entrepreneur qu'il doit continuer d'exploiter le même créneau, le même secteur d'activités.

L'expertise du secteur d'activités aide l'entrepreneur à mieux faire et de savoir comment faire. Il se concentre dans son secteur et "...on s'est renforcé dans ce qu'on connaissait de plus, on avait notre point fort était là. Était dans le niveau de la quincaillerie. On a renforcé notre point fort." Il est également devenu plus compétitif et il connaît les besoins du secteur.

L'expertise décisionnelle amène le propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qui sont rentables à court terme, tout en faisant à long terme.

La conséquence décisionnelle est difficile à évaluer. "C'est le, le, le, le temps va confirmer tes bons coups. /.../ Mais, c'est toujours long d'attendre pour savoir si c'est un

bon coup. Les décisions antérieures positives lui procurent plus de confiance; "... chaque fois que j'ai faite des choses comme ça, le temps a prouvé que j'étais correct."

Influents sporadiques: L'expérience intuitive vécue par l'entrepreneur se rapporte à un produit faisant partie de l'ensemble du processus; "... quand j'ai eu l'idée d'un ressort dans la barrure... /.../ Ça c'était un flash." Ensuite, il a fait l'analyse d'un prototype du produit. Il a besoin d'intuition (flash) pour avancer.

L'intérêt envers une solution doit exister si l'entrepreneur souhaite poursuivre. Il croit aux projets qu'il met en place; "... si tu y croé, c'est un investissement." Il aime ce qu'il fait.

L'entrepreneur est conscient qu'il a une incapacité à tout prévoir. Il est dans l'inconnu, "... quel va être le niveau des ventes, quels vont être les clients exactement, on ne le sait pas, pis tsé t'as de l'incertitude qui est quand même énorme,..."

Le plus grand biais est une confiance excessive envers son jugement. Il est convaincu que tout va marcher. "Je suis sûr que je me fourre pas, je suis sûr, sûr, sûr que ça va marcher. Je suis sûr que ça va marcher. /.../ Faut pas je m'aille trompé mais je peux pas m'être trompé non plus.

Description des variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.:

Influents évolutifs: Le jugement est omniprésent dans le processus de l'entrepreneur. Il apparaît sous forme de questionnement "Donc, pour prendre des parts de marché, qu'est-ce qu'on fait?" et de réflexion " Donc, si on tourne en rond, si

on attend, le client pour créer le produit et le produit pour avoir le client, jamais on prendra la décision. Donc, maintenant on a décidé de prendre la décision et on y va. " On remarque que l'entrepreneur a utilisé son jugement par représentativité; "Mais c'est un peu comme la première fois, hein. On s'aperçoit qu'on est encore en train de grandir, qu'on a des parts de marché à prendre. /.../ ... quand on prend des décisions au niveau stratégique, on a des points de repère par rapport à ce qui s'est passé, en disant qu'on s'est pas trop trompé mais on en a pas forcément pour l'avenir." L'entrepreneur se sert de son jugement pour se rassurer en se disant qu'il s'est pas trop mal débrouillé jusqu'à présent.

Du profil du décideur, on remarque certains traits de personnalité tel l'honnêteté " ... si j'emprunte quelque chose, je devrai le rembourser.", l'ambition et la réussite. Ce qui lui procure "... la volonté de faire plus." Il a toujours une solution à un problème. " On peut pas dire qu'on a tout essayé quand on y est pas arrivé déjà."

L'entrepreneur a pour philosophie de développer et d'avancer avec son entreprise; "... à mon avis si on ne bouge pas, on recule, donc on est toujours obligé d'avancer." Il avance mais selon une approche à petits pas. Il aime les gens de confiance.

La propension au risque est faible, " ... il faut pas partir à l'aventure." Le temps qu'il a mis pour bâtir son entreprise fait de l'entrepreneur une personne prudente. Il ne veut pas tout perdre sur un coup de tête.

Il a un fort besoin de contrôle interne. Il a besoin de décider, après les gens doivent aller dans la même direction. Cependant, il est conscient qu'il ne peut tout contrôler. "Y'a quand même des jours où vous dépendez toujours de quelqu'un, vous ne maîtrisez pas cette chose là et faut s'adapter..."

L'apprentissage décisionnel a amené l'entrepreneur à déléguer et à garder un certain recul afin d'avoir un état lucide sur ce qui se passe. L'entrepreneur communique davantage, consulte et valide ses informations pour ne pas se tromper, pour éviter l'échec. " Vous avez pas envie de tout perdre donc, vous réfléchissez quand même à deux fois avant de prendre, avant de prendre des décisions qui vont vous en coûter davantage." Il fait une meilleure analyse des faits. Il est devenu plus analytique car les erreurs coûtent plus cher. "L'expérience, c'est le passé, donc l'expérience vous donne des bases solides et c'est pas elle qui va vous dire qui faut faire comme ça ou comme ça."

La mémoire de l'information permet à l'entrepreneur de ne pas répéter les mêmes erreurs car il a un plus grand bagage de connaissances.

La rationalité de l'entrepreneur se traduit comme suit: "... on regarde un petit peu pourquoi, comment on va évoluer et puis quand l'étape a été franchie, on commence à se demander; on en est là, on va aller là, qu'est-ce qui y a à faire derrière? L'entrepreneur utilise sensiblement toujours la même méthode. De plus, il précise: " C'est une décision logique. Tout se fait par logique, c'est pas des coups, c'est pas des caprices..."

L'expertise de gestion lui dit que pour être performant, on peut l'être "... en développant son chiffre d'affaires, en réduisant les coûts de production." Il réussit donc à se placer sur le marché.

L'expertise du secteur d'activités l'amène à poursuivre dans le même secteur d'activités. Il continue de faire ce qu'il sait faire, "... fabriquer du poisson, des plats cuisinés à base de poisson soit mélangé avec des pommes de terre, trouver des

nouvelles recettes mais qui correspondent à un marché." Cela lui permet d'avoir une entreprise concurrentielle.

L'expertise décisionnelle lui dit qu'il faut savoir prendre des décisions quand le temps est venu. Une fois que c'est décidé, il n'y a plus de place pour le doute.

La conséquence décisionnelle a un faible impact sur la décision. Les décisions antérieures positives lui procurent plus de confiance. Il estime le tout positivement.

Influents sporadiques: L'expérience intuitive pousse l'entrepreneur à avancer dans la démarche décisionnelle; " ... ça vous motive pour, pour, pour avancer dans la démarche." L'intuition vient confirmer l'information obtenue par son réseau de contact. "Tiens là, ça y est là, je le sens, on est en plein dedans, c'est maintenant qu'il faut y aller. " Ça se produit sous forme de flash. Son entourage lui a fait avoir des flashes par des suggestions. Ils l'ont alimenté.

L'intérêt envers une solution doit exister si l'entrepreneur souhaite poursuivre. Il lui faut de l'intérêt à faire quelque chose, sinon ça vaut pas la peine. Il a aussi un intérêt à gagner de l'argent.

L'entrepreneur est conscient qu'il a une incapacité à tout prévoir; "... on est quand même jamais sûr de ce qu'on fait ..." Prendre une décision, c'est se placer dans l'avenir.

On constate le biais de l'engagement progressif; "... une fois que la décision est prise, quand j'ai donné le décompte, je viens de vous le dire, c'est carré j'y vais, même parfois d'une manière ça dépend des fois: autoritaire. Quand je vois que y'en a qui

doutent, qui en, on arrivera pas. C'est le genre de chose que je supporte pas. /.../ ...je prends ma décision seul. C'est pas eux qui vont me faire prendre ma décision."

Résumé de la description des variables cognitives influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur

Influents évolutifs: Le jugement guide et oriente l'entrepreneur dans les actions et les gestes qu'il pose tout au long de son processus décisionnel. Il est omniprésent tout au long du processus. Il apparaît sous forme de questionnement et de réflexion.

Le profil du décideur est propre à chaque entrepreneur. Cependant, les entrepreneurs possèdent des valeurs communes tels que l'ambition, faire progresser l'entreprise, aller de l'avant et de développer. Le profil influence le jugement donc le processus décisionnel.

Chaque entrepreneur a sa philosophie. Cette philosophie guide leur façon d'agir, de penser. Cela a une forte influence sur le processus décisionnel.

La propension au risque est propre à chaque entrepreneur en terme d'intensité et de raison l'expliquant. Mais, ils prennent tous des risques calculés.

Le besoin de contrôle interne est fort présent chez les entrepreneurs. Cependant, ils sont conscients qu'ils ne peuvent tout contrôler.

L'apprentissage décisionnel fait que les entrepreneurs s'informent plus et valident leurs informations. L'apprentissage leur procure un bagage de connaissances et d'expériences supplémentaires. Ainsi, ils prennent des décisions plus rapidement.

La mémoire de l'information détenue par l'entrepreneur est une accumulation d'informations résultant d'expériences antérieures. Elle permet un gain de temps car il possède déjà un bagage informationnel. Grâce à elle, l'entrepreneur évite de répéter les mêmes erreurs.

La rationalité de l'entrepreneur se traduit en une méthode, un scénario qu'il élabore et qui le conduit jusqu'à sa décision finale. La méthode va déterminer l'analyse. L'entrepreneur utilise sensiblement toujours la même méthode. Celle-ci leur permet de valider les éléments de faisabilité et de rentabilité du projet.

L'expertise de gestion permet de mieux faire et de savoir comment faire une fois que la décision est prise.

L'expertise du secteur d'activités permet à l'entrepreneur de rendre son entreprise plus concurrentielle. Il la développe et la fait progresser.

L'expertise décisionnelle est propre à chacun. Les propriétaires-dirigeants savent qu'ils doivent prendre une décision quand le temps est venu.

La conséquence décisionnelle a un faible impact sur la décision. Cela permet de renforcer l'entrepreneur dans son processus lorsque les décisions précédentes s'avèrent positives.

Influents sporadiques: L'expérience intuitive procure à l'entrepreneur une conviction positive de la décision qui le pousse à aller plus loin. C'est un feeling spontané (flash) qu'il analyse par la suite.

L'intérêt envers une solution doit exister si l'entrepreneur souhaite poursuivre. Si il n'y a pas d'intérêt, il n'y va pas.

L'entrepreneur est conscient qu'il a une incapacité à tout prévoir. Il est dans l'inconnu, dans l'incertitude lorsqu'il prend une telle décision.

Les biais sont propres à chaque entrepreneur et à chaque situation. Cela a une influence sur le processus décisionnel stratégique de ces derniers.

Variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle: Cette troisième section de l'analyse fournit une partie de la réponse à la deuxième question de recherche. Quels sont les facteurs influençant le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise industrielle? Le tableau 7 présente un condensé de l'information recueillie auprès des trois entrepreneurs.

Description des variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 1.

Influents environnementaux: La concurrence versus les clients est l'élément le plus perçu dans l'environnement extérieur par l'entrepreneur. Elle l'incite à faire plus parce que " ... y'a pas beaucoup de concurrence dans ce secteur d'activités là mais sauf qui se sont positionnées. Ils en ont profité pour se positionner." Cet

élément a été considéré dans la prise de décision d'acquisition. C'est l'environnement de l'entreprise mère qui l'a amené à diversifier. C'est une influence directe sur l'orientation de la vision de l'entrepreneur et par conséquent sur la décision.

L'environnement interne (ressource) permet au propriétaire-dirigeant de se consacrer à part entière à son processus décisionnel. Il délègue, " ... j'ai des gens alentour de moi qui sont capables de prendre la relève." Il se valide auprès de son personnel. " J'ai une idée, je va donner toujours le pour, ce que j'en pense, le pour, le contre pis, dire essayer de voir c'est quoi, que les gens en pensent pour pis, pis, pas essayer de pas trop influencer pour vraiment là être en mesure d'avoir toute l'information qui vient de partout là, pis de prendre une décision avec ça."

La personne conseil est interne à l'entreprise, c'est son contre-maître d'usine et associé. Dans "...le cas de l'acquisition de cette entreprise là. On s'est assis pis... J'ai toujours faite le monter, la structure du dossier ,ok! Arriver à monter le projet, en arriver a, pis valider avec lui là si y'était en accord ou en désaccord."

Le réseau de contact est utilisé comme outil de soutien lors du processus décisionnel. L'entrepreneur a eu recours à son comptable, son notaire et à son directeur d'institution financière. Son beau-frère a permis d'avoir un premier contact avec l'opportunité retenue. "Lui y'avait le mandat de vendre l'entreprise."

Influents contextuels: "Le niveau de risque fallait qu'il soit minimal."

L'entrepreneur ne devait pas mettre en jeu l'existence de l'entreprise existante. Pour ce faire, l'entrepreneur à fait des calculs et des évaluations du risque qu'il était prêt à assumer. "... on avait établi des coûts. Ce qu'on allait chercher en terme de

Tableau 7. Variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique

Variables	Entrepreneur 1.	Entrepreneur 2.	Entrepreneur 3.
<u>Influents de l'environnement</u>			
Environnement externe	-L'environnement influence la vision qui elle influence la décision; -Doit s'adapter à l'environnement; -À l'affût de la concurrence; - Force la décision.	-L'environnement influence la vision qui elle influence la décision; -Doit répondre aux besoins des clients; -À l'affût de la concurrence.	-L'environnement influence la vision qui elle influence la décision; -Doit répondre aux besoins des clients; -À l'affût de la concurrence.
Environnement interne	-Permet de se consacrer à son processus; -Permet de valider l'idée.	-Permet de valider l'idée et motive à poursuivre; -Force l'agrandissement.	-Soucieux de la survie de son entreprise en terme d'emploi aux gens; -Force l'agrandissement.
Personne conseil	-Permet de se valider et d'obtenir une expertise.	-Permet de se valider et d'obtenir une expertise	-Permet de se valider et d'obtenir une expertise
Réseau de contact	-Aide dans l'analyse spécifique de certains éléments; -À permis l'opportunité.	-Aide dans l'analyse spécifique de certains éléments.	-Aide dans l'analyse spécifique de certains éléments.
<u>Influents contextuels</u>			
Niveau de risque	-Risque évalué et toujours présent; -Ne doit pas mettre l'entreprise existante en danger.	-Risque évalué et toujours présent.	-Risque évalué et toujours présent; -On le réduit en copiant des produits existants.
Temps décisionnel	-Il doit être le plus court possible.	-Il doit être le plus court possible.	-Il doit être certain donc peu d'impact.
Complexité décisionnelle	Choix final plus difficile.	Nil.	Nil.

financement, c'était quoi? Les possibilités, dire, de garantie parce que nous autres c'étaient des prêts sur PPE. Y'avait des cautions qui étaient demandées..."

Le temps décisionnel est considéré long par l'entrepreneur. Mais de la façon dont s'est effectué l'acquisition, "... pour moi, était le plus rapide aussi."

La complexité décisionnelle dans ce processus est liée au nombre élevé d'interventions survenues, aux nombreux éléments présents et à certains problèmes importants. Cela a rendu le choix final plus difficile, "...c'est une prise de décision qui était pas nécessairement facile..."

Description des variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 2.

Influents environnementaux: Deux éléments majeurs de l'environnement externe préoccupent l'entrepreneur: la concurrence et le marché. Ce dernier veut éliminer la concurrence; "... j'ai bâti un moule pour tout suite frapper la compétition." La clientèle l'influence grandement; "... ce qui m'influence, c'est de répondre aux besoins du client en premier." L'entrepreneur s'adapte à l'environnement dû aux nombreux changements qui s'y déroulent.

L'environnement interne facilite la mise en marché de nouveaux produits sur le marché car il détient d'autres produits; "... j'en ai un paquet qui rapporte, j'ai pas juste besoin de celui-là pour rapporter, j'ai 250 autres moules là-dessus qui poussent pis qui génèrent des profits,...". Il délègue et valide ses idées auprès de son personnel. Cela le motive à poursuivre. Son espace restreint l'oblige à agrandir.

La personne conseil au sein de l'entreprise, c'est son directeur de production. Il aide l'entrepreneur dans la conception et la réalisation de solutions retenues. " Je viens de faire une nouvelle coulisse de tiroir. Ha, tabarnouche mon gars, j'ai consulté André pis toute ça. ...pis j'ai taponné avec le directeur de production pis on a faite des, des, des tests pis on a éliminé le ressort."

Le réseau de contact est utilisé pour l'aider à réaliser ses décisions. Il a fait appel à un ingénieur pour les moules, à des désigners et à d'autres personnes ressources; "... tu sais que lui y'é bon dans tes domaines y va t'aider puf, vient icitte toi, là, pis l'autre, le monde qui est un peu autonome, vient icitte je vas t'aider, tu sais, tu vas toutes les chercher."

Influents contextuels: Le niveau de risque pour les produits est diminué par sa connaissance des tendances du marché. Le niveau de risque est minime car le produit répond au besoin du client et à ses spécifications; "... il peut toujours ne pas en prendre mais si y'a suggéré tel affaire, y'a des maudites chances qu'il en prenne, tu sais." En ce qui concerne l'agrandissement, il définit le risque comme suit: "...je viens d'agrandir là, ben ça va coûté 200 000 piastres. Tu prends un risque, c'est un entrepôt. C'est quoi le risque, c'est le risque que j'aille mis 200 000 piastres pis que je diminue mes ventes l'année prochaine pis dans l'autre année, pis que le besoin, je veux dire, aura pas été évalué comme faut mais si je le fa, c'est parce que présentement, je sens que j'ai un besoin actuel, et, et, futur, tu sais."

Le temps décisionnel est toujours trop long. Il aime rendre des décisions rapides car le client est satisfait d'avoir un tel service. Il travaille avec le court et le long terme. La décision doit rapporter. " Il faut que ça fasse à court terme et que ça fasse à long terme." "Ça faisait deux ans qu'il préparait la décision.

La complexité décisionnelle n'a pas été soulignée par l'entrepreneur.

Description des variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur numéro 3.

Influents environnementaux: Deux éléments majeurs de l'environnement externe préoccupent l'entrepreneur: la concurrence et le marché. La concurrence pousse l'entrepreneur à se dépasser et à la dépasser. C'est stimulant. Le client l'influence car le propriétaire dirigeant veut combler ses attentes et répondre à ses besoins. " Et ce qui se passe beaucoup en France, c'est que maintenant, beaucoup de centrales de distributions vous demandent de fabriquer à la marque du distributeur, c'est-à-dire à leur marque. Donc, vous arrivez à produire un plus sans que ça vous coûte plus cher et vous amenez une satisfaction particulière à votre client puisque vous allez correspondre exactement à leur besoin." L'entrepreneur doit s'adapter aux marchés et être flexible. Enfin, le fisc Français le préoccupe en terme de taxation à l'emploi.

L'environnement interne pousse l'entrepreneur à agrandir car il manque d'espace. Son manque de ressources semble ralentir son rythme de croissance. "C'est moi qui m'occupait aussi du commercial, ce qui explique aussi qu'on a pas toujours envie de se lancer dans quelque chose de nouveau quand on est bien occupé." En raison de ses ressources financières limitées, il s'inspire de celles existantes sur le marché. " Ça s'invente pas de toute façon, parce que si on inventait des produits nouveaux, au niveau coût marketing, au niveau, au niveau publicité commercial, ça nous coûterait une fortune." Le facteur humain est important aux yeux de l'entrepreneur. Il travaille bien avec son équipe.

Les personnes conseils qui sont avec lui se composent des membres de son conseil d'administration et de son banquier qui est devenu directeur adjoint de l'entreprise. Ces personnes "... qui sont autour de moi autant pour me conseiller, sont là aussi pour m'aiguillonner. Si vous voulez bien, pour piquer un petit peu et la décision de dans cet agrandissement revient aussi, le mérite revient aussi à ceux qui savent me conseiller et qui me poussent depuis suffisamment longtemps pour, c'est facile de s'enfermer dans la brabdade, dans les crêpes ou dans les acras..."

Le réseau de contact est utilisé pour des compétences qui ne sont pas présentes au sein de l'entreprise. Il s'oriente vers des gens compétents. On retrouve des liens avec la faculté des sciences de Bordeaux, de laquelle il a obtenu un ingénieur. Ensuite, il entretient des relations avec des réseaux: "...tout ce qui est l'industrie agro-alimentaire, l'intermédiaire du syndicat..." comme aide à la prise de décision. "Et plus vous rencontrez de monde, plus vous avez d'information sur tout ce qui se passe. /.../ Et à ce moment-là, ça vous aide pas mal à prendre vos décisions.

Influents contextuels: Le niveau de risque doit être minime. Il est calculé. Pour l'amenuiser, "...on est parti sur les gammes qui existaient déjà et comme on a des coûts de structures qui sont nettement moins importants; on est placé au niveau des coûts de revient." Il prend de l'expansion de façon modérée. Le risque est toujours présent.

Le temps décisionnel affecte peu son processus. Il doit être certain de ce qu'il fait. Il doit d'abord bien analyser. Il a mis près de deux ans avant d'arriver à cette décision.

La complexité décisionnelle n'a pas été soulignée par l'entrepreneur.

Résumé de la description des variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur

Influents environnementaux: La concurrence et le marché sont les éléments les plus considérés par les entrepreneurs. Ils veulent dépasser leur concurrent. C'est stimulant. Le client a une influence directe sur l'entrepreneur. Ce dernier veut combler les besoins de ses clients. L'entrepreneur doit s'adapter aux marchés et être flexible.

L'environnement interne influence l'entrepreneur. Les variables présentes sont propres à chaque cas. L'entrepreneur se valide auprès de son personnel.

Les personnes conseils aident l'entrepreneur. Elles le conseillent et lui permettent de se valider. Elles font partie de l'entreprise.

Le réseau de contact est utilisé pour éclaircir, fournir des informations et/ou des compétences à l'entrepreneur sur des points spécifiques du processus décisionnel. Il s'oriente vers de gens compétents.

Influents contextuels: Le niveau de risque est calculé. Des analyses et des évaluations sont faites pour le mesurer. Le risque est toujours présent. Chaque cas a son propre niveau de risque.

Le temps décisionnel doit être court pour permettre de devancer la concurrence. Mais une décision stratégique, ça se prépare sur un horizon temporel qui correspond à la vision.

La complexité décisionnelle semble survenir lorsque le propriétaire-dirigeant ne connaît pas le secteur d'activité et qu'il survient un nombre impressionnant de nouvelles données qu'on ne possède pas.

Ce segment nous présente l'analyse des données recueillies. Maintenant, on doit interpréter les résultats. C'est le but du prochain segment du chapitre trois.

Interprétations des données: Les données recueillies lors de cette étude nous procurent un bagage d'informations fort attrayant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur de petite entreprise industrielle. Hubermans et Miles (1991) le soulignent l'étude qualitative permet de faire des découvertes intéressantes. Premièrement, cette étude nous procure de nouvelles variables dans la composition du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. Deuxièmement, elle nous permet d'identifier et de décrire les facteurs influençant ce même processus décisionnel stratégique.

Tout d'abord, on observe que le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur n'est pas que séquentiel comme le propose l'école de pensée de Simon. On rejoint la position de Mintzberg (1990) lorsqu'il mentionne que le processus décisionnel stratégique subit des interruptions, des retards et des accélérations suivant les réponses apportées par le temps. Donc, le processus se compose de cycles, de linéarités et on y remarque des périodes de tâtonnement dans lesquelles l'entrepreneur se questionne. Il attend l'opportunité correspondant à sa vision.

Également, on retrouve les 5 variables (catégories prédéterminées) décrites par Mintzberg soit: l'élément déclencheur, le diagnostic, la conception de solution, l'information et le choix. Cependant, notre étude nous révèle que ces 5 variables, à

elles seules, sont insuffisantes pour décrire un processus d'une telle importance pour la survie de la petite entreprise industrielle.

On perçoit chez l'entrepreneur plusieurs autres variables (catégories à induire) présentes dans son processus décisionnel tel la vision, la prédisposition décisionnelle, l'opportunité, les décisions de parcours, les décisions secondaires, les critères décisionnels, l'analyse préliminaire, l'analyse principale et une évaluation post-décisionnelle.

Si l'on prend l'ensemble des variables, on peut dire que la vision est la référence pour considérer le point de départ du processus décisionnel car elle fournit à l'entrepreneur une orientation stratégique à suivre. En ce sens, on est en accord avec les travaux de Cossette (1994), Carrière (1990) et Fillion (1989). De plus, l'horizon temporel de 2 ans de la vision se confirme avec celle de Julien et Marchesnay (1991). Ensuite, s'inscrit une prédisposition décisionnelle. C'est une période durant laquelle l'entrepreneur discute, imagine des scénarios et est à l'affût de la bonne opportunité à détecter. Celle qui correspond à la vision de l'entrepreneur et qui est la plus susceptible de conduire au choix. On peut dire que cette variable explique une portion importante des cycles et des périodes de tâtonnements où l'entrepreneur se questionne.

L'opportunité peut être interne et/ou externe à l'organisation. Certaines fois, elle est synonyme d'élément déclencheur mais ce n'est pas toujours le cas. Lorsque le ou les éléments déclencheurs surviennent, le diagnostic s'établit rapidement. Quoique rapide, cette étape s'avère effectivement cruciale dans la poursuite du processus décisionnel stratégique tel que décrit par Mintzberg (1990). C'est à ce moment que l'entrepreneur perçoit une décision à prendre.

La conception de solutions s'établit aussi rapidement. On confirme ici, la règle de la solution unique (Mintzberg, 1976). Cela s'explique par la forte centralisation du processus et l'apport important d'énergie que cela demande au propriétaire-dirigeant. On perçoit que l'entrepreneur retient une solution satisfaisante. On est en accord avec Tabatoni et Jarniou (1975) lorsqu'ils disent que l'entrepreneur cherchera une solution tant et aussi longtemps qu'il n'aura pas atteint son niveau d'aspiration.

L'entrepreneur effectue une analyse préliminaire et vérifie sommairement à cette étape la faisabilité et la rentabilité de la solution. Ce sont des critères importants à respecter pour l'entrepreneur. Si les critères semblent pouvoir être respectés, l'entrepreneur s'engage davantage dans le processus. En cours de processus d'autres critères s'ajoutent. Ils sont propres à chaque entrepreneur et à chaque type de décision.

C'est l'analyse principale qui déterminera la prise de décision finale. Cette étape permet de valider la faisabilité et la rentabilité de la solution retenue ainsi que les autres critères. L'analyse s'effectuera selon un scénario (pattern) propre à chaque entrepreneur. Et quoique les éléments d'analyse se ressemblent, on observe des différences d'un entrepreneur à l'autre. Enfin, l'information est très recherchée lors des analyses préliminaires et principales. Malgré cette forte demande, l'information demeure omniprésente tout au long du processus et n'est jamais complète. Elle provient de différentes sources et de catégories tel que présenté dans le cadre conceptuel. En plus, on constate tout comme Rice Jr. (1983) que la connaissance de l'environnement local aide le propriétaire-dirigeant dans sa collecte et l'évaluation de l'information nécessaire à sa prise de décision stratégique.

Tout au long du processus, on remarque que l'entrepreneur doit prendre des décisions de parcours qui le font cheminer dans le processus et des décisions secondaires qu'ils considèrent vitales pour l'opérationnalisation de la décision.

Finalement survient le choix. La décision stratégique retenue doit satisfaire l'ensemble des critères. March et Simon (1991) l'ont aussi constaté. Suite à la décision, une évaluation post-décisionnelle s'effectue. Cette évaluation s'avère, dans la plupart des cas, globale, c'est-à-dire qu'il étudie ses résultats financiers et ses ventes sur l'ensemble des opérations de son entreprise. De plus, elle s'effectue dans l'action courante.

Enfin, on retrouve l'existence des phases intelligence et conception de Simon. Les résultats nous permettent de bien les identifier. Elles sont très bien explicitées par la recherche d'information et la conception des solutions.

Voilà pour les variables composant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. Maintenant, examinons les variables influençant ce processus.

On retrouve également les catégories prédéterminées (jugement, biais, expérience intuitive, rationalité, profil du décideur, niveau de contrôle interne, propension aux risques, niveau de risque, philosophie de l'entrepreneur, environnement interne, environnement externe et apprentissage décisionnel) et des catégories à induire (réseau de contact, personne conseil, intérêt envers une solution, conséquence de la décision, expertise du secteur d'activité, expertise de gestion, expertise décisionnelle, mémoire de l'information, temps décisionnel, complexité décisionnelle et incapacité à tout prévoir). Ce sont de nouvelles variables issues du matériel d'entrevue.

Nous rejoignons les tenants (Robitaille 1992, 1987; Julien et Marchesnay, 1991; Mintzberg, 1990; Holloman, 1989; Golberg, 1986; Olson, 1986; Rice Jr., 1983; Argyris, 1971) de la position qu'un décideur doit utiliser tout son arsenal cognitif (intuition, jugement et rationalité) pour prendre une décision stratégique. Ces 3 variables s'avèrent complémentaires et indissociables dans l'actuel processus. Leurs influences sur les variables composant le processus décisionnel stratégique est fort de conséquence.

Le jugement se présente comme la plus importante des variables car il est omniprésent tout au long du processus. Il a une forte influence sur l'ensemble des variables composant le processus. À l'aide des théories fondamentales, on peut dire que l'entrepreneur de petite entreprise industrielle confirme dans un premier temps la théorie de l'utilité espérée où la prise de décision se prend en état de risque. Il décide sans avoir une information parfaite mais il peut tout de même établir des projections futures à la suite de son analyse principale. Dans un deuxième temps, la théorie du traitement cognitif de l'information se traduit dans notre recherche par l'établissement d'une méthode, similaire d'une décision à l'autre, et à la mémoire de l'information. Cette dernière variable correspond à de l'information emmagasinée dans sa mémoire au cours des années. Et en troisième lieu, la théorie de la structure de la formation des préférences est détectable. On perçoit chez l'entrepreneur l'établissement de leur préférences individuelles, à l'aide de critères, pour évaluer la conception de leur solution.

Le jugement est influencé par le profil du décideur, de sa philosophie, de son niveau de contrôle interne et de sa propension au risque. Ces 4 variables sont propres à chaque entrepreneur. On remarque également que le jugement est à l'occasion biaisé par une trop forte implication dans ce processus. C'est l'internalité (niveau de contrôle interne)

cité par Jimenez (1988). Mais peut-il faire autrement? Si l'on considère que les décisions stratégiques ont une forte incidence sur l'avenir de l'entreprise. Que le niveau d'incertitude est élevé. Il apparaît normal que son niveau de contrôle interne apparaisse. À ce moment, il centralise le pouvoir décisionnel, s'implique et contrôle davantage. Il diminue ainsi le niveau de risque perçu (Julien et Marchesnay, 1991). De plus, l'entrepreneur est conscient qu'il a une incapacité à tout prévoir. Cela est incontournable et confirme que l'entrepreneur prend ses décisions avec une information incomplète. La présence de cette variable implique qu'un niveau de risque financier est toujours présent. L'entrepreneur en est cependant conscient, même si le risque s'avère modéré (Jimenez , 1988) et qu'il est calculé.

Les conséquences décisionnelles renforcent son jugement sous prétexte que les décisions stratégiques passées s'étant avérées positives, jouent un rôle de renforcement positif.

Enfin, on détecte la présence des principaux biais du jugement humain tel que présenté dans l'étude de Robitaille (1987). On retrouve l'illusion de contrôle, la surestimation de ses compétences et de sa confiance envers son jugement, l'engagement progressif et la solution unique. Il est difficile de dire si les biais du jugement empêchent l'entrepreneur d'atteindre une décision optimale tel que Robitaille (1987) le souligne. Cependant, on peut dire que les biais ont influencé l'entrepreneur à prendre sa décision stratégique. Cette décision lui était satisfaisante et correspondait à ses attentes.

L'intuition de la bonne décision à prendre tel que décrit par Julien et Marchesnay (1991) se confirme dans certaines situations. L'expérience intuitive procure à l'entrepreneur une conviction, un intérêt envers une opportunité et/ou une solution, à

prendre une direction plutôt qu'une autre. À ce titre, on va dans le même sens des auteurs ayant traité le sujet. L'intuition peut faire percevoir globalement toutes les composantes d'un ensemble qui n'avait de relations apparentes dans le passé, tantôt elle n'apparaît que pour l'un de ses éléments (produits). L'entrepreneur considère l'intuition comme essentiel, nécessaire comme source d'information servant de guide pour un futur inconnu tel que le décrit Vaughan (1984). Bref, elle stimule la rationalité du propriétaire-dirigeant en ce sens qu'il a maintenant un intérêt à poursuivre son cheminement décisionnel.

La rationalité est propre à chaque entrepreneur comme le cite Tabatoni et Jarniou (1975). Elle correspond en une méthode que l'entrepreneur établit et qui le guide dans les étapes à franchir durant le processus décisionnel stratégique. Il utilise sensiblement la même méthode d'une décision à une autre.

L'apprentissage décisionnel et la mémoire de l'information qui sont deux variables très liées, amènent l'entrepreneur à avoir de meilleures habiletés à prendre des décisions. On est en accord avec Holloman (1989). La résultante est qu'il prend ses décisions plus rapidement. L'expérience acquise et le bagage d'informations accumulées au fil des ans lui permettent cela. Il détient une expérience et une information facilement accessibles. Cela procure à l'entrepreneur une grande satisfaction car ce dernier souhaite prendre des décisions rapides. Il considère que le temps décisionnel est souvent trop long. À compter du diagnostic jusqu'au choix, le processus doit s'effectuer rapidement.

L'entrepreneur dispose de champs d'expertises lui facilitant le chemin décisionnel à parcourir. L'expertise de gestion lui permet de bien faire et de savoir quelle direction prendre. L'expertise du secteur d'activité lui procure une connaissance lui permettant

de savoir ce qui est faisable ou non. Cela lui permet d'identifier les éléments importants, menaçants et facilitant à considérer. Dans le cas d'une acquisition dans un secteur d'activités peu connu. L'entrepreneur est forcé de prendre des décisions secondaires qu'il n'aurait pas nécessairement prises s'il avait connu le secteur d'activités. Un exemple, il doit garder pour un certain temps, les personnes-clé de l'entreprise acquises en place. L'expertise décisionnelle lui procure une plus grande confiance en soi. Elle l'aide à identifier le moment opportun de prendre une décision de cette nature. Il établit un meilleur questionnement.

Dans l'environnement externe, l'entrepreneur considère les éléments qui peuvent affecter la rentabilité de son entreprise. Il va donc réagir et faire des choix en fonction de cette menace perçue. La capacité de réaction de l'entrepreneur et de son organisation est élevée. Il va également puiser les personnes détenant des compétences inexistantes, au sein de son entreprise, dans l'environnement externe. C'est son réseau de contact. Il s'en fait des alliés précieux. Également, l'environnement externe a un impact sur l'établissement de la vision en fonction de ce qu'il y perçoit en terme d'avenir dans le secteur d'activités et de l'économie.

L'environnement interne de son entreprise lui permet de se consacrer à l'élaboration de sa décision stratégique. En ce sens, les ressources humaines lui sont un support important. Lorsque l'environnement interne de l'organisation devient une contrainte en terme d'espace physique, elle devient un élément déclencheur dans le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur. Également, c'est à l'interne que sa personne conseil est présente. Elle lui permet d'échanger et de valider ses idées.

On considère que le processus décisionnel conduisant au choix final repose largement entre les possibilités qu'offre l'environnement externe (opportunités et risques) et

l'environnement interne (capacité et ressource de l'organisation) de l'entreprise. Il recherche un équilibre entre rentabilité et croissance. Carrière (1990) et St-Pierre (1991) en font également la mention.

Nous n'avons pas fait de distinction entre les types de décisions que l'entrepreneur avait pris. Les types de décisions stratégiques (acquisition versus agrandissement, nouveaux produits et nouveaux marchés) laissent transparaître certaines différences.

Dans le cas de l'acquisition, on remarque que les variables composant le processus sont moins enchevêtrées que l'autre type de décision. Une explication simple est qu'il y a moins d'éléments considérés. L'entrepreneur n'est pas encore fortement impliqué dans l'aspect opérationnel de la nouvelle entreprise et manque d'informations sur le secteur d'activités.

L'expertise du secteur d'activités a aussi un impact. Dans l'acquisition d'entreprise, la non expertise du secteur pousse l'entrepreneur à conserver du personnel clé en place. Cela devient même un critère décisionnel soit celui de pouvoir le conserver. Dans l'agrandissement, le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés, l'entrepreneur se consacre davantage sur ce qu'il connaît pour diminuer le risque et avoir un plus grand contrôle de la situation.

Finalement, la complexité décisionnelle apparaît dans la décision d'acquérir une nouvelle entreprise. Plusieurs éléments sont apparus et des événements se sont produits sur lesquels l'entrepreneur semblait avoir peu de contrôle et d'information, d'où la complexité décisionnelle. Il va jusqu'à remettre en question l'orientation dans laquelle il est impliqué. Dans l'autre type de décision, on ne remarque pas ce phénomène chez l'entrepreneur dû à sa grande expertise du secteur d'activités.

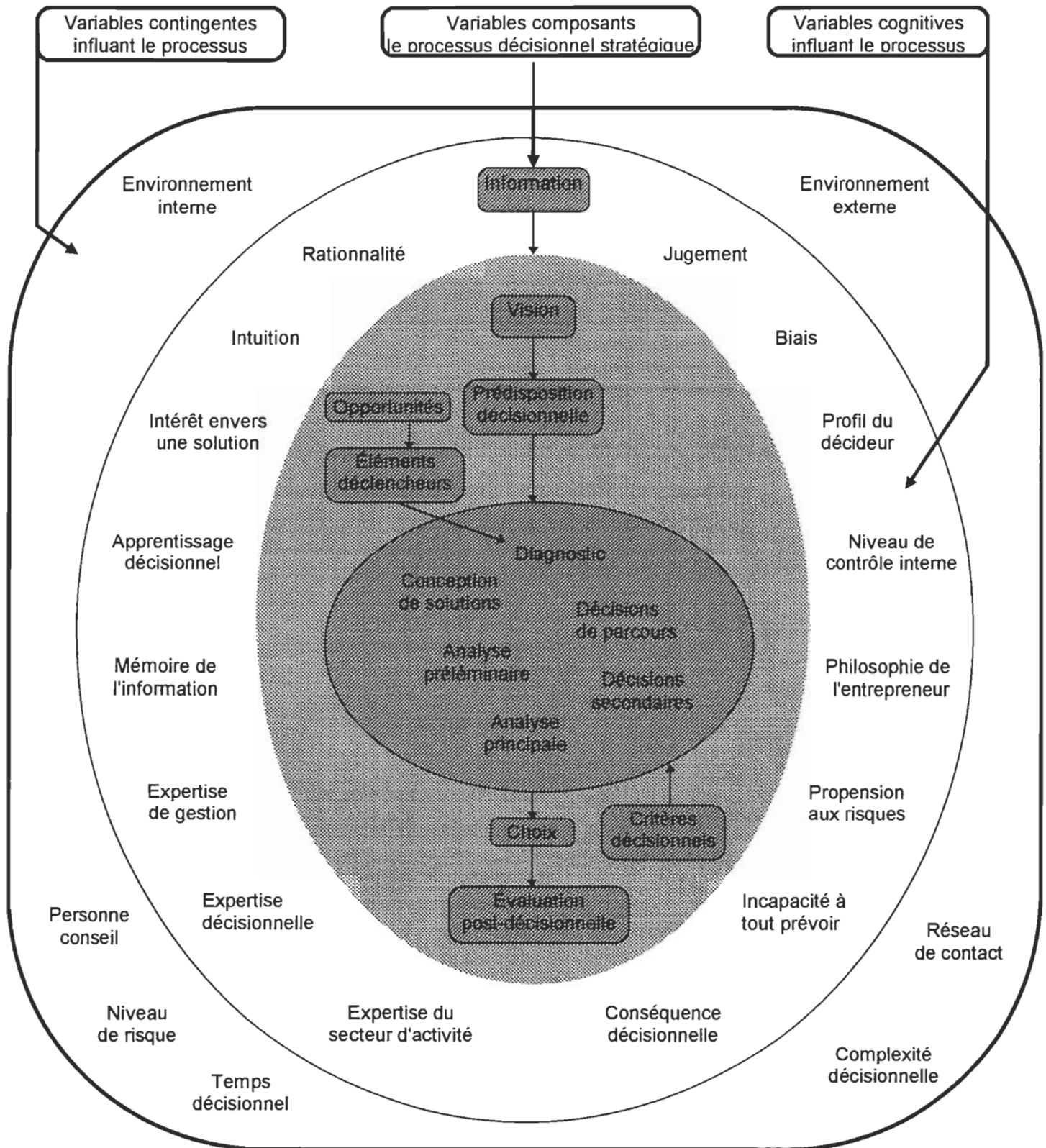


Figure 8. Vue d'ensemble du processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur

Comme dernier point de cette section, on présente, à la page précédente, un modèle du processus décisionnel stratégique tenant compte de l'ensemble des variables le composant et l'influençant. Nous avisons le lecteur que ce modèle se veut simple et pratique. Il a comme principal but de fournir une vue d'ensemble d'un processus fort complexe.

La figure 8 se compose au centre des variables composants le processus, d'un anneau identifiant les variables cognitives et d'un carré indiquant les variables contingentes influençant le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur.

CONCLUSION

Les principaux objectifs de cette recherche étaient d'identifier et de décrire le processus décisionnel stratégique du propriétaire dirigeant de petite entreprise industrielle ainsi que les facteurs l'influencent. Les résultats obtenus sont fort intéressants.

Lors de son processus décisionnel stratégique, l'entrepreneur de petite entreprise industrielle n'est pas qu'un être intuitif et sans aucune logique. Il utilise ses capacités cognitives en fonction de son profil de décideur, de son organisation, du contexte présent, de l'environnement externe et de la décision stratégique à rendre.

Le cheminement décisionnel stratégique de l'entrepreneur n'est pas linéaire comme le laisse croire le modèle de l'école de pensée de la quasi-rationalité. Cependant, il est composé de plusieurs variables que l'on retrouve à l'intérieur de ce modèle. On voit apparaître plusieurs nouvelles variables qui nous procurent un modèle plus complet et réaliste du processus décisionnel stratégique. Enfin, on remarque le même phénomène d'apport de nouvelles variables (ou souvent ignorées) dans la littérature concernant les influents du processus décisionnel stratégique.

Même si cette recherche est riche en nouvelles données, elle nous confirme plusieurs constats existants dans la littérature et en infirme d'autres, il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas parfaite. Notre recherche comporte certaines limites.

Limites: Chaque recherche comporte sa part de limites, il n'y a pas de méthode de recherche parfaite.

Notre méthode d'observation, l'entrevue en profondeur, quoiqu'intéressante n'est pas la méthode idéale pour effectuer une recherche sur le processus décisionnel stratégique. En effet, le processus se déroule dans le temps, souvent sur un horizon de 24 mois. Il est difficile de valider l'information reçue de l'entrepreneur. En entrevue, ce dernier fait appel à des informations mnémoniques. Il y a donc risque d'oublier des éléments importants survenus durant le processus. De plus, en travaillant en post-priori, il y a un danger de rationalisation des actes posés.

Une seconde limite a trait à la taille de notre échantillon. Nous avons interviewé que trois entrepreneurs. Ce faible échantillonnage pose un problème de validation des résultats. Il est difficile d'établir des conclusions générales.

Suggestions: À la lumière de notre apprentissage de cette recherche, il nous apparaît justifié de fournir certaines pistes de recherches.

Une étude comportant un plus large échantillon serait opportun. Cela permettrait au chercheur d'améliorer la validité des résultats.

Une étude longitudinale serait de mise pour analyser ce processus qui s'échelonne sur une longue période de temps. Plusieurs éléments pourraient faire l'objet d'une analyse plus poussée en utilisant ce type de recherche.

Le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur est évolutif. Les entrepreneurs nous ont mentionné que leur façon de prendre leurs décisions évoluait dans le temps. Nous n'avons pas approfondi cette variable. Une étude sur l'évolution du processus décisionnel serait de mise. Y'a-t-il une maturité du processus décisionnel chez l'entrepreneur?

Approfondir la relation vision et prédisposition décisionnelle serait une piste de recherche intéressante. C'est à ce niveau que la décision prend forme. On aurait intérêt à mieux connaître cette étape du processus. En ayant une meilleure connaissance, on pourrait tenter de développer des outils nous permettant une meilleure prédiction des comportements décisionnels stratégiques futurs du propriétaire dirigeant.

Quoiqu'elle n'est pas linéaire, la séquence ou la chronologie des étapes du processus décisionnel demeure difficile à cerner avec certitude. Une recherche plus poussée et plus spécifique pourrait porter sur cet aspect.

Nous avons constaté comme Haly et Stumpt (1989) que la personnalité, l'âge, l'éducation, les expériences de carrière et les racines socio-économiques des entrepreneurs ont un impact sur leur aspect cognitif et du même coups leurs décisions en sont influencées. La philosophie que développe l'entrepreneur produit le même effet. Cependant, on ne l'a pas démontré dans cette étude. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de vérifier cet aspect avec des entrepreneurs ayant un profil différent et d'en mesurer l'impact. Nos entrepreneurs avaient un profil similaire.

Enfin, on a remarqué dans la littérature une forte distinction entre le processus décisionnel de l'entrepreneur et celui du gestionnaire. L'entrepreneur étant un être intuitif et le gestionnaire un être rationnel. À la lumière de nos résultats, il serait intéressant de comparer le cheminement décisionnel stratégique de l'entrepreneur et du gestionnaire (cadre supérieur).

BIBLIOGRAPHIE

- ADAIR. J. Why managers need to develop their intuition, *International Management*, Vol.39, Novembre, 1984, pp. 34-40.
- AGOR. W.H. Intuitive management: integrating left and right brain management skills, *Contact Prentice-Hall Inc, General Publishing Division, Special Sales, Englewood Cliffs, N.J., 1984.*
- AGOR. W.H. Tomorrow's intuitive leaders, *Futurist*, Vol.17, Août, 1983, pp.49-53.
- ARGYRIS, C. Management information systems: The challenge to rationality and emotionality, *Management Science*, Vol. 17, No. 6, 1971, pp. 275-292.
- BERGERON, P. *La gestion dynamique: Concepts, méthodes et applications*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1986.
- BLAIS. R. et TOULOUSE. J.M. Les motivations des entrepreneurs: Une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.3 No. 34, 1990, pp.269-299.
- BOISVERT, M. *L'organisation et la décision: Les grands théoriciens de l'organisateur*, Les Agences d'Arc, Montréal, 1985.
- BOISVERT, M. *Le manager et la gestion*, Les Agences d'Arc, Montréal, 1990.
- BORLAND. C. *Locus of control, Need for achievement and entrepreneurship*, Doctoral dissertation, University of Texas, 1974.
- BOWMAN. E.H. et HURRY. D. Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, Octobre, 1993, pp.760-782.

BRISOUX. J.E. GAE-6002 Méthodologie de la recherche, *Note de cours: Module 5-7-8-9-10, Université du Québec à Trois-Rivières, Novembre, 1993.*

CARRIERE. J.B. La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale PME, Vol.3, No.3-4, 1990, pp.301-325.*

CAYROL. A. et DE SAINT PAUL. J. *Derrière la magie: la programmation neuro linguistique*, Inter Editions, Paris, 1984.

COSSETTE. P. Développement d'une méthode systémique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME: une étude exploratoire, *Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB; les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international, Juin, 1994, pp. 73-82*

COUPAL. M. La PME, copie conforme de son fondateur, *Revue Organisation, Hiver, 1994, pp.39-44.*

FILION. L.J. Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser, *Gestion, Vol.14, No.3, Septembre, 1989, pp.24-34.*

GAHMBERG. H. Values and intuition in strategic decisions, *International Studies of Management and Organizations, Vol.8, No.3, Automne, 1983, pp. 132-143.*

GASSE. Y. L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Vol.1, No.5, 1985, pp. 39-55.*

GOLBERG, P. *L'intuition: La découvrir en soi, la comprendre, la mettre à profit*, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1986.

- GOLDSTEIN. M., SCHOLTHAVER. D. et KLEINER. B.H. Management on the right side of the brain, *Personnel Journal*, Vol.64, Novembre, 1985, pp.40-45.
- HOLLOMAN, R. The light and dark sides of managerial decision making, *Industrial Management*, Vol. 31, Juillet-août, 1989, pp. 15-18.
- HUBERMAN. A.M. et MILES. M.B. *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmasl, Bruxelles, 1991.
- ISAACK. T.S. Intuition: an ignored dimension of management, *Academy of Management Review*, Vol.3, Octobre, 1978, pp.917-923.
- JIMENEZ. J.E. *La propension al riesgo de estudiantes y egresados de ingenieria industrial y administracion de empresas de la Universidad del Valle*, Tesis Universidad del Valle, 1988.
- JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, *Cahier de Recherche: GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières*, 1991, pp.1-29.
- JULIEN. P.A. et MARCHESNAY. M. *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, Aubin Imprimeur, France, 1988.
- L'ÉCUYER. R. *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: Méthode GPS et Concept de soi*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1990.
- L'OFFICE FRANCO-QUÉBÉCOISE POUR LA JEUNESSE (OFQJ), Pile et face, (ISBN-2-550-28698-7), Bibliothèque nationale du Québec, 1994.
- M.I.C.S.T. La P.M.E. au Québec - État de la situation - édition 1998, (<http://www.micst.gouv.qc.ca/dgae/PME-98/index.html>), Québec, 1998.

MARCHESNAY. M. Notes de lecture, «Mintzberg on PME», À propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg, *Revue Internationale PME*, Vol.4, No.1, 1991, pp.131-138.

MINTZBERG, H, GAISINGHANI, D et THEORET, A. The structure of instructed decision process, *Administrative Science Quaterly*, 1976, pp.246-275.

MINTZBERG, H. *Le management - Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1990.

MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1982.

MUCHIELLI. R. *L'entretien de face à face dans la relation d'aide: Connaissance du problème*, Édition ESF, Entreprise Moderne d'Édition, Librairies Techniques, 1983.

O'REILLY. C.A. Variations in decision maker's use of information sources; the inapct of quality and accessibility of information, *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, 1982, pp.756-771.

OLSON. P.D. Entrepreneurs: opportunistic decision makers, *Journal of Small Business Management*, Juillet, 1986, pp.29-35.

PETTERSON. N. Psychométrie et sélection du personnel, *Note de cours: psychologie industrielle*, Université du Québec à Trois-Rivières, Vol.4, 1988.

PETTERSON. N. et JACOB. R. *Comprendre le comportement de l'individu au travail: un schéma d'organisation*, Agence d'Arc Inc, Ottawa, 1992.

POISSON. Y. Les modes de formation en ethnographie dans les universités américaines et britanniques, *Acte de colloque de l'ARQ tenu à l'UQAM dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Vol.3, Printemps, 1990*, pp.49-65.

RASKIN. P. Decision-making by intuition. Part 1: why you should trust your intuition, *Chemical Engineering, Vol.95, No.17, Novembre, 1988*, pp.100-102.

RICE Jr. G. Strategic decision making in small business, *Journal of General Management*>>, 9.1, Automne, 1983, pp.58-65.

RICE Jr.G. et HAMILTON. R. Decision theory and the small businessman, *American Journal of Small Business, 4.1, Juillet, 1979*, pp.1-9.

RISPALE. M. *Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération engageant des dirigeants de P.M.E.-P.M.I. Européennes*, Thèse de doctorat, France, 1993.

ROBITAILLE. L. *L'évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel*, Université de Montpellier 1, 1987, 470 p.

ROBITAILLE. L. La prise de décision: Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier, *Revue Organisation, automne, 1992*, pp. 17-25.

SAINT-PIERRE. G. L'influence de la productique sur la stratégie des PME, *Revue Organisation, Vol.1, No.1, Automne, 1991*, pp.41-55.

SCHAFER. D.S. Level of entrepreneurship scanning source usage in very small business, *Entrepreneurship Theory and Practice, Hiver, 1990*, pp.19-31.

SIMON, H.A. Making management decisions: The role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive, Février, 1987*, pp. 57-64.

SPECHT. P.H. Information sources used for strategic planning decisions in small firms, *Americain Journal of Small Business*, Printemps, 1987, pp.21-34.

SPEZ, L. *La décision*, Presse Universitaire de France, Collection: Qui sais-je, Paris, 1984.

TABATONI, P et JARNIOU, P. *Les systèmes de gestion: Politiques et structures*, Presses Universitaires de France, Paris, 1975.

VAUGHAN. F.E. *L'éveil de l'intuition*, Éditions de la Table Ronde, Paris, 1984.

YOUNG. C.E. et WELSH. H.P. Information source selection patterns as determined by small business problems, *Americain Journal of Small Business*, Vol.7, No.4, Avril-Juin, 1983, pp. 42-49.

ANNEXE 1**Définitions et abréviations des catégories**

DÉFINITIONS ET ABRÉVIATIONS DES CATÉGORIES

LES CATÉGORIES PRÉDÉTERMINÉES:

Décision stratégique (déc.str.): Décision ayant une influence majeure sur le devenir de l'entreprise car elle implique des sommes d'argent importantes et/ou des changements d'orientations globales, elle touche toutes les opérations de l'entreprise et non certaines opérations spécifiques. Elle a un effet à long terme et démontre que l'entrepreneur a fait une tentative pour atteindre les objectifs et les principaux buts de l'entreprise.

Jugement (jug.): Il correspond à des séries continues d'opérations mentales qui sont périodiquement interrompues par la sélection d'action. Ce peut être un jugement par représentativité, par disponibilité, par ancrage et ajustement ou par analogie.

Biais (biais): Erreur intervenue dans l'établissement de son jugement.

Expérience intuitive (exp.int.): C'est un processus très court, un phénomène spontané, une connaissance directe et immédiate, une approche synoptique d'un problème qui débouche rapidement sur une solution qui précède l'apparition des informations utilisées lors d'un jugement. C'est un phénomène qui ne s'appuie pas sur la raison lorsqu'il se manifeste. Elle procure à l'entrepreneur une information l'aidant à prendre sa décision.

Rationalité (rat.): Correspond à la méthode utilisée par l'entrepreneur pour l'amener à prendre sa décision stratégique. Cette méthode est personnelle à chaque entrepreneur et peut comprendre la réalisation d'études, d'analyse de ces études, de prévisions financières et de recherche d'information écrite et orale. Cependant, cette

méthode ou processus d'analyse ne se déroule pas de façon linéaire, pour être rationnel, le décideur doit considérer fréquemment une étape déjà parcourue à la lumière des informations qu'il vient tout juste d'accumuler.

Éléments déclencheurs (élé.décl.): Lorsque l'entrepreneur perçoit un stimulus externe ou interne à son entreprise lui permettant ou l'incitant à prendre une décision stratégique.

Diagnostic (diag.): Consiste à comprendre le stimulus et à s'assurer qu'il est relié au déclenchement du processus décisionnel.

Information (inf.): Toute connaissance disponible à l'entrepreneur et qui est transformé par sa perception subjective.

Source d'information (sour.inf.): Provenance des informations servant à prendre une décision stratégique dans lequel l'entrepreneur est impliqué. On retrouve deux catégories: type face-à-face (discussion avec des individus) et type impersonnel (rapports, documents, publications, etc.).

Conceptions de solutions (conc.sol.): L'entrepreneur développe une seule décision à prendre, tout en considérant certains critères. Il peut arriver qu'il considère différentes alternatives mais il choisira la plus satisfaisante à ses yeux.

Critères décisionnels (cri.déc.): Principes auxquels l'entrepreneur se réfère pour prendre une décision stratégique. Plusieurs éléments de la décision retenue doivent dépasser les attentes de l'entrepreneur tels la rentabilité, le secteur d'activité, un risque

ne mettant pas l'entreprise en danger, etc.. Ces principes sont en forte relation avec ses aspirations.

Choix (choix): C'est la décision stratégique retenue.

Décision de parcours (déc.par.): Ce sont des décisions qui font progresser l'entrepreneur dans son processus décisionnel stratégique.

Profil du décideur (pro.déc.): Correspond à sa personnalité, à son âge, à son éducation, à ses expériences de carrières et à ses racines socio-économiques. Ce sont des influences subjectives.

Niveau de contrôle interne (niv.con.int.): Signifie pour l'entrepreneur que les événements de la vie quotidienne sont en grande partie déterminés par les actions qu'ils posent.

Propension aux risques (pro.ris.): La tolérance de l'entrepreneur face aux risques, c'est-à-dire le niveau de risque que ce dernier trouve acceptable.

Niveau de risque (niv.ris.): On parle de situation d'incertitudes dans lesquelles l'entrepreneur peut lui-même améliorer ses probabilités de succès, c'est-à-dire qu'il y a toujours un risque lors d'une prise de décision stratégique compte tenu de l'impossibilité à prévoir le futur mais grâce à sa connaissance du milieu et à ses analyses, il estime minimiser le risque encouru.

Philosophie de l'entrepreneur (phil.ent.): Impact de la conception de gestion de l'entreprise de l'entrepreneur sur ses décisions stratégiques.

Vision (vis.): Réflexion aboutissant sur une idée centrale et réaliste vers laquelle l'entrepreneur souhaite mener son entreprise. Elle permet à l'entrepreneur de définir des objectifs réalistes à atteindre. Par le fait même, ces objectifs stimulent et orientent les actions de l'entrepreneur autour d'une idée maîtresse. L'organisation possède à partir de ce moment une orientation stratégique à suivre. La vision dépasse rarement deux ans.

Opportunité (opp.): Occasion favorable permettant à l'entrepreneur d'atteindre ses objectifs et de faire progresser son organisation. Ces occasions se présentent sous différentes formes telles une forte croissance du marché permettant ainsi le lancement de nouveaux produits, une entreprise en difficulté financière pouvant être acquise à faible coût, etc. L'opportunité doit correspondre aux besoins et/ou vision de l'entrepreneur.

Environnement interne (env.int.): Facteurs (ressources humaines, physiques et financières) qui influencent directement l'entrepreneur dans sa prise de décision stratégique.

Environnement externe (env.ext.): Facteurs (compétition, fournisseurs, législation, etc.) qui affectent directement ou indirectement le fonctionnement d'une organisation et plus spécifiquement l'entrepreneur dans sa prise de décision stratégique.

Apprentissage décisionnel (app.déc.): C'est l'expérience qui amène l'entrepreneur à développer de meilleures habiletés pour prendre des décisions face à différentes situations.

Évaluation post-décisionnelle (Eva.pos.déc.): Déterminer la valeur et l'impact de la décision finale prise sur l'ensemble de l'entreprise (rentabilité, croissance, etc.) à des fréquences déterminées (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.).

LES CATÉGORIES À INDUIRE:

Réseau de contact (rés.cont.): Ensemble de personnes connues au fil des ans par l'entrepreneur possédant des compétences et/ou démontrant des intérêts précis pour ce dernier lors de sa prise de décision stratégique.

Personne conseil (per.cons.): Personne auprès de qui l'entrepreneur demande conseil et valide sa prise de décision stratégique.

Intérêt envers une solution (int.env.sol.): Ce qui importe à l'entrepreneur, ce qui lui plaît, ce qui le motive.

Prédisposition décisionnelle (pré.déc.): Période où l'entrepreneur envisage graduellement de prendre une décision stratégique mais faute de moyen et/ou d'opportunité, il ne peut la prendre.

Décision secondaire (déc.sec.): Décision prise par l'entrepreneur pour soutenir l'opérationnalisation de la décision stratégique.

Conséquence de la décision (cons.déc.): Effet des décisions en terme de renforcement cognitif sur l'entrepreneur selon les résultats obtenus dans le temps. Le tout étant fonction de la rentabilité et de l'évolution de l'entreprise.

Expertise du secteur d'activité (exp.sec.act.): Connaissance acquise par l'entrepreneur du secteur d'activité dans lequel son entreprise évolue.

Expertise de gestion (exp.ges.): Connaissance acquise par l'entrepreneur au niveau de la gestion de son entreprise.

Expertise décisionnelle (exp.déc.): Connaissance acquise par l'entrepreneur au niveau du processus décisionnel stratégique au sein de son entreprise.

Mémoire de l'information (mém.inf.): Correspond à la somme des informations et des expériences que l'entrepreneur retient au fil des ans.

Temps décisionnel (temps.déc.): Le temps que l'entrepreneur utilise pour prendre sa décision.

Complexité décisionnelle (compl.déc.): Niveau élevé de difficulté auquel l'entrepreneur est confronté lors de certaines décisions stratégiques.

Analyse préliminaire (ana.pré.): Évaluation sommaire permettant de vérifier la faisabilité de ou des décisions stratégiques retenues.

Analyse principale (ana.prin.): Évaluation systématique des éléments en terme de conséquences sur la décision stratégique retenue. Ces éléments peuvent être de nature financière, d'évaluation de marché, d'évaluation de la concurrence, de la faisabilité technique, etc.

Incapacité à tout prévoir (inc.t.pré.): L'entrepreneur ne peut considérer qu'un nombre restreint de variable. Il ne peut prévoir le futur avec exactitude.

ANNEXE 2**Extraits des catégories**

EXTRAITS DES CATÉGORIES

L'ENTREPRENEUR NUMÉRO 1.

TYPE DE DÉCISION: Acquisition d'entreprise

Catégories prédéterminées

Décision stratégique (déc.str.)

Entrevue no.1

p.2-10int.

Francine: ... en 93, on a décidé de, d'acheter , une autre entreprise dans un secteur d'activité qui était complètement différent./.../

p.2-12int.

Francine: /.../ l'entreprise qu'on a ici là-bas là, qui s'appelle Pro-Tac, qui est dans les joints d'étanchéités.

Entrevue no.2

Jugement (jug.)

Entrevue no.1

p.5-1int.

Francine: Est-ce que l'entreprise avait toujours du potentiel? Est-ce que le, les marchés étaient toujours là?

p.5-3int.

Francine: On a dit ben, nous autres, si on reprend l'entreprise, est-ce qu'on est capable de la, la rentabiliser Est-ce que y'a du potentiel à aller chercher là?

p.8-2int.

Francine: Est-ce qui a du potentiel? Est-ce que, en rentabilité, combien de temps ça va nous prendre pour arriver à rentabiliser cette entreprise là? Est-ce que le, le marché nous intéresse? Est-ce que le secteur d'activités nous intéresse et tout ça?

p.8-8int.

Francine: On dit, bon maintenant, c'est quoi le potentiel du marché. Qu'est-ce, qu'est-ce qu'on peut aller chercher? Comment le marché a fluctué depuis les dernières années? Qu'est-ce qui se passe au niveau de la clientèle? Comment s'est structuré? Tout ça, un petit peu tout ce qui se passe au niveau du marché. C'est qui la concurrence? Comment sont-ils positionnés? Pis tout ça.

p.9-6int.

Francine: Fa que là, j'ai dit, on fait quoi là.

p.15-6int.

Francine: ... j'ai dit bon, cette personne là est habituée aux achats fa que je veux dire, on va y faire, faire les achats.

p.17-4int.

Francine: Moé gérer une entreprise ou en gérer une autre là, c'est pareil là, tu sais. Dire, la base est la même. /.../

p.17-6int.

Francine: /.../ Parce que dans le fond le secteur d'activité est différent mais sauf que dire les éléments de base sont les même dire le type de clientèle. /.../

p.17-8int.

Francine: /.../ C'est quand même une clientèle industrielle. C'est pas, tu sais, on change pas, on devient pas là des, des fournisseurs, aux consommateurs.

p.17-10int.

Francine: ... le réseau de distribution est le même ça fonctionne à peu près de la même façon au niveau de la gestion d'entreprise.

p.21-2int.

Francine: ... je suis pas capable de le dire parce que y'a pas une situation qui se ressemble. /.../

p.21-4int.

Francine: /.../ En tout cas, depuis que je vis en entreprise j'ai pas vu ben, ben des situations qui se ressemblaient, les décisions que tu as à prendre, t'as jamais les mêmes éléments, t'as jamais les mêmes conditions, t'as pas le même environnement, t'as jamais la même /.../

p.21-6int.

Francine: /.../ je peux pas dire que c'est l'expérience que j'ai déjà vécue ...

p.22-3int.

... tu sais ton jugement là va être, va être en fonction de ce que t'as comme bagage d'information qui , qui te viennes de bord, d'a peu près n'importe où.

p.22-9int.

Francine: ... c'est peut-être après là dire, après là comment bon, chacun dire si je va au niveau du financement ben comment chacun va réagir à ct'e niveau là? Comment je devrais organiser mes affaires? Pour arriver à aller chercher ce que je veux, tu sais, c'est de même là plus que l'expérience entre en ligne de compte, c'est comment après ça être capable dire : t'as pris une décision après ça, comment est-ce que tu fais pour avoir ce que tu veux avoir en fonction de la décision que t'as prise. A tous les niveaux, comment tu vas faire pour aller chercher le marché? Comment tu vas faire pour aller chercher ton financement? Comment tu vas faire dire pour aller dans un nouveau secteur d'activité? Gérer ton personnel. Comment tu vas organiser ça le fonctionnement pis tout ça là, c'est plus ça, là, là l'expérience va rentrer plus en ligne de compte.

p.26-8int.

Francine: ... tu prends une décision. Tu dis ben est positive jusqu'à preuve du contraire là. Mais si en cours de route, si y'arrive quelque chose, dire y peut avoir des, tu sais, je va dire un moment donné c'est bon, oui ça passe par là, on continue non, ben là y'a quelque chose là qui marche pas là, on continues-tu? On continue pas? Oui, on continue c'est un peu comme ça que je fais.

p.27-3int.

Francine: Tu dis oui, si je décide d'y aller, bon ben là qu'est-ce que j'ai de besoin à ct'heure pour me rendre à la décision finale. Quel, c'est quoi le chemin qui faut que je parcours.

p.35-6int.

Francine: ... quand t'analyse ta décision, tu dis bon c'est correct, on est intéressé. Mais là qu'est-ce qui a comme élément? La concurrence, bon comment est-ce qu'on peut palier à ça dire est-ce qu'on est aussi fort qu'eux,? C'est quoi nos forces et nos faiblesses vis-à-vis d'eux autres pis tout ça ...

Entrevue no.2

p.5-1int.

Francine: ... y avait c'te problème là. Dire au niveau de, de croyance, de dire bon, ben là tu te remets en question, tu sais. J'es-tu vraiment, c'es-tu vraiment la meilleure décision?

Biais (biais)

Entrevue no.1

p.11-12int.

Francine: ... même un moment donné, m'a dire même à la limite avec un contrat de Bombardier, on a pensé à reculer mais on était trop engagé dans le processus.

p.19-4int.

Francine: ... en terme de décision, je considère, c'est une entreprise qui est pas nécessairement très facile à gérer pis, c'est une entreprise en démarrage.
...

Entrevue no.2

p.1-6int.

Francine: Ce qui m'a poussé à poursuivre vraiment jusqu'au bout. C'est que j'étais pas mal engagé. Poursuivre jusqu'au bout ben c'est parce qu'on avait ou avait un contrat avec Bombardier.

p.2-6int.

Francine: ... je dis bon, t'as, t'as donné ta parole d'un côté, donc y'était question de continuer là.

p.18-1int.

Francine: ... à moins que je sois engagé, les deux pieds dedans pour que je puisse plus m'en sortir, pis que j'aïlle pas le choix de continuer, comme un peu dans le cas de l'acquisition de l'entreprise. Un moment donné, tu dis là, ben là, écoute, si on avance pas, reculer ça va me coûter trop cher là, je veux dire au point où est-ce qu'on est rendu. ... Les impacts négatifs qui pourraient y avoir comme dans l'acquisition de l'entreprise et tout ça, c'est sûr que ça soulève certains problèmes mais par contre à l'analyse, je me dis que c'est peut-être des problèmes que pour une meilleure solution.

Expérience intuitive (exp.int.)

Entrevue no.1

p.20-3int.

Francine: T'arrives, tu dis bon, ben en principe sachant ce que je sais, ça devrait être, la meilleur décision, ça devrait être ça, tu sais mais c'est plus avant là, avant d'aller là, c'est sur une base intuitive.

p.20-5int.

Francine: /.../ je fait pas des grandes analyses avant de savoir si la décision, dans ma tête la décision comme, tu sais c'est sûr que comme admettons quand on a pris cette décision là, je savais que ça serait une décision positive ben, dans le sens que ça serait une décision ou est-ce qu'on déciderait de faire l'acquisition en fonction de ce que je voyais rapidement là. /.../

p.20-7int.

Francine: /.../ ça prenait quand même un minimum d'information. Un minimum d'information genre première rencontre pis voir un peu ça pis là tu sais bon qui y'a peut-être ben des choses à, à prendre en ligne de compte mais que t'as l'impression que la décision devrait être positive là-dedans.

p.24-5int.

Francine: ... bon si je regarde l'acquisition de l'entreprise, si je le regarde, si je remet ça, si je reporte ça en 84. Possiblement que la décision aurait été prise de façon beaucoup plus beaucoup moins rapide qu'elle l'a été aujourd'hui là. Ben c'est sûr, que si je regarde ce que le feeling que j'avais au niveau je l'aurais possiblement pas eu parce que j'avais pas l'expérience relative à ça.

p.30-6int.

Francine: Ah oui, sur tout ça, c'est sûr que quand t'as, ça peut arriver des décisions là spontanées comme je te dis, dire écoute, tu le sais au départ dire comme je te dis tu vas l'analyser après. /.../

p.30-8int.

Francine: /.../ dans l'acquisition d'entreprise. Au départ dire, c'était quelque chose qui était intéressant de même, de base. /.../

p.30-10int.

Francine: /.../ ... dire sans, sans l'avoir analyser là a n'en pu finir là. Sans avoir dire tu dis bon la décision la après ça tu vas regarder les impacts, tu vas dire bon là c'est quoi les conséquences de cette décision là pis qu'est-ce que ça me prend là pour y arriver.

p.30-14int.

Francine: Oui, parce que sinon je serais pas aller plus loin que ça. /.../

p.31-1int.

Francine: /.../ j'avais pas fouillé dans rien pis dire l'intérêt était là pour continuer. Fa qui a à quelque part, tu sais que /.../

p.31-3int.

Francine: /.../ Parce que y'en a eu d'autres, d'autres opportunités qui a pu se présenter à nous autres. J'ai dit non, je veux rien savoir de ct'a. /.../

p.31-5int.

Francine: /.../ De, de, de, automatiquement là de dire, c'est le rejeter ça là carrément là. /.../

p.31-7int.

Francine: /.../ Sans même vouloir en parler plus.

p.31-11int.

Francine: A la base, je pense que ça prend ça. Ça prend un feeling

p.32-2int.

Francine: ... tu prends toujours une décision. Dire, dire de pas, de, de, de pas embarquer dans, dans quelque chose là mais toujours un moment ou est-ce que le moment ou tu dis oui j'ai de l'intérêt, non j'ai pas d'intérêt ben c'est, c'est pas d'autre chose que le feeling que tu peux en avoir là. De dire, autant que tu peux très bien prendre une décision pis quelqu'un qui t'offre quelque chose, tu dis non ça pas d'allure de même ben spontanément pie autant d'un côté que de l'autre.

Entrevue no.2

p.9-8int.

Francine: ... tu prends des décisions des fois, tu te demandes pourquoi tu prends cette décision là parce que t'as des décisions pourquoi que tu vas pousser vers quelque chose? C'est parce que t'as le feeling, t'as l'intuition que ça va être bon. Tu sais, je veux dire des fois y peux y avoir des, des in qui te dises: hum peut-être pas là. Mais dire que t'es peut-être persuadé jusqu'au bout là que tu le sais que ça va être bon pareil. Je veux dire, tu peux avoir des gens alentour qui disent, pas sûr tu sais c'est pas parce que moi là, écoute, on a décidé d'acquérir cette entreprise là entre autre et je va dire, y'a des gens, des bons samaritains qui me disaient, mais, mais tu sais c'est plus à mode la diversification pis ça, ça été dans le début des années 80. Mais ça dépend dans quel objectif, tu sais, que tu fais. Tu sais, m'a te dire, écoute, tu sais, tu sais, tu sais ce que t'as plein d'autres son de cloche disonnant en fonction de ce que les autres pensent en ce que, mais toé quand t'es convaincu de quelque chose, tu dis là: tassez vous là! Je sais que fa que c'est que c'est ça peut-être plus que le rat... le rationnel qui va te dire ben, je pousse pis j'y va tu sais parce que des fois écoute, c'est plein de, c'est plein d'inconnu là.

p.10-2int.

Francine: ... y'a plein d'éléments. Donc, il faut que tu regardes un petit peu avec ce que tu ressens pis ta conviction là-dedans là pis ton intuition un peu là, de ce que, de ce que ça peut-être.

Rationalité (rat.)

Entrevue no.1

p.8-8int.

Francine: Après, on a évalué tout ça, voir là, si ça serait possible pis là à partir de ce moment là, dire, ça été de dire bon ben là, si la rentabilité est là. Tout le reste là on va, c'est, c'est des conditions que ça prenait pour arriver à la décision finale de dire, oui effectivement on fait un offre. Pis on veut l'avoir l'entreprise mais, ...

p.27-3int.

Francine: Pis dans ct'e chemin là y peut y avoir des embûches, qui peuvent être des embûches mineures ou comme y peuvent être des embûches majeures là, quand t'as une embûche majeure ben tu dis bon est-ce que je continu ou ben j'arrête? Tu sais, est-ce que vraiment? Est-ce que ça? Cet élément là nouveau qui arrive dans la décision. Est-ce que, ça peut, ça remet en question la décision initiale? C'est-à-dire d'y aller dans, tu sais c'est un peu comme ça que...

p.27-5int.

Francine: ... c'est arrivé dans ce cas là, dire que y'a en des points qu'on a dit : bon, si ça, ça marche pas. Dire, on sera pas capable de le faire. Fa qui a ben des points, des éléments dire, si on était pas capable d'avoir comme je te dis, c'est aller jusqu'au 17 au matin là. Dire, ça aurait pu achoppé.

p.27-7int.

Francine: ... tu te fais un scénario, tu dis la décision, tu décides d'y aller, le scénario c'est ça, tu peux avoir d'autres scénarios alentour ça, ça, ça ben là tu dis tu t'enlignes dans ton affaire ...

p.28-9int.

Francine: Ça aurait pu être autrement. On aurait pu décider de faire ça mais sauf que dans notre scénario c'était l'idéal ...

p.28-15int.

Francine: ... toujours deux, trois scénarios.

Entrevue no.2

p.20-1int.

Francine: ... si t'avais toutes les décisions à prendre, y a rien qui se ressemble. Ça fa que tu peux dire que t'as une méthode ou qu'est arrivé quand t'as un projet. /.../

p.20-3int.

Francine: /.../ T'as une méthode que tu suis, dire quand, quand t'as une idée.

p.20-5int.

Francine: ... toute la méthode c'est facile à déterminer, tu sais. /.../

p.20-7int.

Francine: /.../ T'as toujours à peu près la même façon de faire, dépendant des personnes, moi j'utilise une façon de faire qui est passablement toujours la même là. Mais moi, j'ai, j'ai une formation financière, fa que c'est sûre que je va être beaucoup plus orientée vers ça, tu sais. /.../

p.20-9int.

Francine: /.../ Vers plus les finances, /.../

p.20-11int.

Francine: /.../ dépendant de ta formation mais moi, j'ai une méthode qui est orientée vers ça puis les autres éléments sont moins, sont de moindre importance pour moi là. Mon analyse, va, englobe tout là, mais je va faire un, je va axer plus particulièrement là-dessus.

Élément déclencheur (élé.décl.)**Entrevue no.1**

p.9-4int.

Francine: On est ressorti de là avec un contrat, ça fa que ça, ça poussé un petit peu la décision,/.../

p.9-6int.

Francine: /.../ on est aller rencontrer Bombardier, pis on est sortie de là pis on avait le contrat mais j'avais pas d'usine, j'avais pas d'équipement, j'avais rien là.

p.10-6int.

Francine: ... ça été un élément déclencheur parce que c'est sûr que si on avait pas eu, dire l'entreprise avait beau à avoir des possibilités de rentabilité mais si on avait pas eu ce contrat là, on avait pas de base de clientèle, ...

p.10-8int.

Francine: ... Bombardier a été vraiment l'élément déclencheur a ct'e niveau là.

Entrevue no.2

p.2-6int.

Francine ... on a rencontré Bombardier, y nous a dit y'a pas de problème. Je vous transfert le contrat.

Diagnostic (diag.)**Entrevue no.1**

p.10-8int.

Francine: Ben c'est sûr que quand tu ressorts de là, pis t'as une commande en main, tu dis bon: j'ai une commande en main là qui était quand même de trois, 350 milles, tu dis ben, c'est une bonne base là. Tu sais, pour partir là. Fa que nous autres on a calculé avec ça comment est-ce qu'on était capable d'arriver. ... aussi au niveau des institutions financières, ça prenait quelques choses de solide là.

p.20-3int.

Francine: Sur les décisions importantes, je va dire que je suis capable de flairer assez rapidement si, la décision doit être prise ou non là. Tu sais, si y a dire, ben y'a toujours une décision qui est prise là que ce soit, oui ou que ce soit non,...

p.30-12int.

Francine: Dire savoir qui y'a une décision là oui.

Entrevue no.2

Information (inf.)

Entrevue no.1

p.24-3int.

Francine: C'est sûre que quand t'as plus, c'est quand t'as pas d'information, je veux dire, t'as, tu, tu dois plus aller chercher. Je veux dire, t'es plus insécure vis-à-vis d'une décision, t'as une décision à prendre pis une décision importante. Ben, tu te dis, bon ben là, j'ai peut-être pas, tu sais y manque des éléments t'es plus insécure vis-à-vis de tel point, tel point mais là peut-être ta décision va se prendre de façon différente à cause de ce qui te manque là. Je veux dire mais la dire une décision qu'elle soit positive ou négative là ...

p.35-7int.

Francine: ... au départ t'as une perception quand tu décides d'embarquer dans quelque chose, dans quelque chose dire si tu as une perception là de ct'à qui peut changer en cours de route parce que peut-être t'as des éléments nouveaux qui arrivent. Mais ça va être tout au niveau de l'environnement parce que tu sais, ce que t'as comme information sur l'entreprise, ben tu l'as. Tu sais, dire ça là, c'est du tangible, c'est ce qui s'est passé dire t'as un peu là, là, à, t'as, t'as, la réalité là. /.../

p.36-1int.

Francine: /.../ qu'est-ce qui peut te venir de l'extérieur? Des informations que t'avais pas au départ quand t'as pris la décision. ...

Entrevue no.2

p.10-2int.

Francine: Quand tu prends une décision de cette nature là, t'as pas de, t'as jamais tous les éléments en main.

Source d'information (sour.inf.)

Entrevue no.1

p.9-2int.

Francine: En terme d'information, ce qu'on a fait ben, écoute, on est aller voir un petit peu la perception, au départ des, des clients./.../

p.9-4int.

Francine: /.../ de la perception de la boîte, comment c'était? Pis ça, on est allé rencontrer Bombardier, voir si y'avait des possibilités à ct'e niveau là.

p.9-6int.

Francine: Pis l'information, les sources d'information ont été beaucoup les personnes en place. Les personnes en place, le personnel, les, les documents qui étaient déjà au niveau de l'entreprise comme tel, qu'est-ce qu'on pouvait avoir comme documents? /.../

p.9-8int.

Francine: /.../ Ça été beaucoup d'information qui est venu en provenance du personnel. /.../

p.9-10int.

Francine: /.../ Beaucoup d'information verbale. /.../

p.9-12int.

Francine: /.../ Beaucoup d'information verbale, d'information écrite aussi là, dire au niveau de tout ce qui est finance, financier.

Entrevue no.2

Conception de solutions (conc.sol.)

Entrevue no.1

p.3-9int.

Francine: On avait déjà travaillé sur d'autre projet qui avait pas abouti là. Mais on a regardé l'opportunité...

p.7-11int.

Francine: ... c'est parce qu'on a regardé beaucoup de projet. Dire celui-là, ça été faite, mais dire tous les projets qu'on a fait ici, ça toujours été analysé de cette façon, de cette façon là voir; en terme, lorsqu'on a évalué, dire c'est qu'on dit, ben y'a du potentiel.

p.14-4int.

Francine: On avait travaillé aussi pour peut-être acheter une bâtisse à Laval pis là à ct'e moment là, ben moié je fais partie d'un conseil d'administration à Trois-Rivières qui eux autres ont déjà, une bâtisse là-bas. Ça fait que j'avais travaillé avec eux autres là-dessus. Mais ça, ça l'a fini à rien finalement là.

p.27-7int.

Francine: ... tu te fais un scénario, tu dis la décision, tu décides d'y aller, le scénario c'est ça, tu peux avoir d'autres scénarios alentour ça, ça, ça ben là tu dis tu t'enlignes dans ton affaire ...

p.28-9int.

Francine: Ça aurait pu être autrement. On aurait pu décider de faire ça mais sauf que dans notre scénario c'était l'idéal ...

p.28-15int.

Francine: ... toujours deux, trois scénarios.

p.29-7int.

Francine: ... c'est sûr qui a toujours là une couple d'élément qui rentre en ligne de compte.

Entrevue no.2

p.1-8int.

Francine: On avait deux solutions soit qu'on s'équipait s'en racheter l'entreprise ou soit qu'on rachetait l'entreprise. Fa que d'une façon ou d'une autre fallait faire quelque chose.

Critères décisionnels (cri.déc.)

Entrevue no.1

p.5-1int.

Francine: Et nous autres qu'est-ce qui nous aidait, c'est qu'on avait déjà dans cette entreprise là, y'avait déjà un contrat de base avec Bombardier qui était./.../

p.5-3int.

Francine: /.../ Passablement intéressant donc, ça c'était la condition sine qua non que ce contrat là demeure et que le marché soit toujours là

p.5-3int.

Francine: ... on c'était fixé première des choses un prix d'achat./.../

p.6-2int.

Francine: /.../ On s'était fixé, des contrats à aller chercher, des contrats qui fallaient comme Bombardier qui fallait qui demeure en place. Donc, c'était possiblement les 2 conditions de base là ...

p.6-2int.

Francine: ... on va faire un offre qui est conditionnelle au maintiens de, de, du contrat avec Bombardier qui va être la base de la clientèle et, la possibilité de, de financement au prix là qu'on veut acquérir.

p.6-4int.

Francine: ... y'avait aussi comme critère le, la, la, la, la, la capacité de garder le personnel en place.

p.6-6int.

Francine: Fa que là c'était aussi une condition qui était importante pour nous autres là, que la personne accepte de s'associée avec nous autres, dans ce, dans ce domaine là...

p.8-2int.

Francine: Et, à partir de ct'a, qu'en on a évalué la rentabilité qui a été un des gros points. Dire le coût d'acquisition qu'on pouvait, qui dépendait aussi là ...

p.10-6int.

Francine: Mais dans le cas où est-ce qu'on aurait pas eu Bombardier, on aurait pas acheter. On aurait pas acheter l'entreprise parce que ça aurait été trop difficile là de dire, bon ben là, dire, rencontrer la clientèle et tout ça là parce que quand même y'a eu une période de flottement là de 2 mois là. Fa que on a eu une bonne part de la clientèle là qui était, qui a été obligée d'aller s'approvisionner ailleurs.

p.26-6int.

Francine: A partir des éléments de contrats, ok, pis de la rentabilité potentielle. Ça été les deux éléments de prise de décision.

Entrevue no.2

Choix (choix)**Entrevue no.1**

p.7-11int.

Francine: Ça été faite après l'analyse,...

p.28-3int.

Francine: ... la décision de base c'était l'acquisition.

Entrevue no.2

p.17-13int.

Francine: Savoir que ma décision est vraiment prise, avant là pour avoir une bonne idée. Tu peux vouloir ben gros mais tu sais dire; décision finale là, toujours après analyse.

Décisions de parcours (déc.par.)

Entrevue no.1

p.5-1int.

Francine: ... l'analyse, dire c'est faite au fur et à mesure bon, avant de prendre la décision, ça été bon dire, en terme là de toute l'analyse financière qui fallait faire comme telle de voir, l'analyse de rentabilité, le potentiel de l'analyse comme telle

p.8-4int.

Francine: ... la décision a été prise quand on sait aperçu qui avait une rentabilité pis qui avait du marché potentiel. Tu sais, ça, ça été la base de la décision parce qu'apport de, après ça, on serait pas aller plus loin que ça, là.

p.8-8int.

Francine: ... ça été vraiment la rentabilité qui a été la première décision.

p.26-10int.

Francine ... tu prends une décision. Tu dis ben est positive jusqu'à preuve du contraire là. Mais si en cours de route, si y'arrive quelque chose, dire y peut avoir des, tu sais, je va dire un moment donné c'est bon, oui ça passe par là, on continue non, ben là y'a quelque chose là qui marche pas là, on continues-tu? On continue pas? Oui, on continue c'est un peu comme ça que je fais.

p.27-1int.

Francine: ... t'as la décision d'y aller au départ.

Entrevue no.2

Profil du décideur (pro.déc.)

Entrevue no.1

p.41-4int.

Francine: Tu sais, si j'avais 60 ans peut-être que je penserais différemment. Mais j'en ai juste 37, fa que je pense d'une autre façon tu sais, tu sais, tu te dis bon, ben là dire peut être pour ceux qui sont là pour 10 ans,...

Entrevue no.2

p.1-6int.

Francine: Poursuivre jusqu'au bout ben c'est parce qu'on avait ou avait un contrat avec Bombardier. /.../

p.1-8int.

Francine: /.../ Et j'avais donné ma parole à Bombardier. Fa que j'ai comme poussé là pour arriver là...

p.2-6int.

Francine: ... sauf que moié ma parole c'est important.

p.5-1int.

Francine: ... m'a dire comme question de superstition mais presque là. Tu dis quand que les choses se placent pas, pis quand ça pas l'air à vouloir s'imbriquer par que ça fonctionne comme du monde. T'as l'impression là que la décision que t'as pris peut-être que t'aurais pas du la prendre. A cause de ct'a, tu dis là tu sais y me semble que si c'était une si bonne décision que ça là, ça s'imbriqueraient là pis ça, ça s'en iraient par là. Mais là, ça, ça faisait comme pas ça ...

p.18-1int.

Francine: Au niveau des décisions, dire je suis peut-être plus analytique malgré que j'ai un bon, c'est un mélange là. Mais, non je pense que dès, en terme de, de prise de décisions, je peux considérer que je suis pas pire habituellement là. Mais, c'est pas toujours évident, je veux dire, écoute, ou peux-tu dire qu'on est des bons ou des mauvais preneurs de décisions, c'est embêtant là.

p.19-7int.

Francine: Mais, je vis bien avec mes décisions. /.../

p.19-9int.

Francine: /.../ Je vis très bien avec mes décisions habituellement. ...

p.20-7int.

Francine: Mais moi, j'ai, j'ai une formation financière, fa que c'est sûre que je va être beaucoup plus orientée vers ça, tu sais. /.../

p.20-9int.

Francine: /.../ Vers plus les finances, /.../

p.20-11int.

Francine: /.../ dépendant de ta formation mais moi, j'ai une méthode qui est orientée vers ça puis les autres éléments sont moins, sont de moindre importance pour moi là. Mon analyse, va, englobe tout là, mais je va faire un, je va axer plus particulièrement là-dessus.

p.21-4int.

Francine: ... pis moé j'avais de besoin de défis supplémentaires.

Niveau de contrôle interne (niv.con.int.)

Entrevue no.1

p.27-7int.

Francine: Parce que y'a des éléments qui étaient plus ou moins de notre contrôle là. Tu sais, qu'on pouvait plus ou moins contrôler pis que, tu sais tu peux arriver pis en cours de route dire ous. Tu sais, ça là, ça marche plus ce qu'on avait pensé, parce que là, tu te fais un scénario, tu dis la décision, tu décides d'y aller, le scénario c'est ça ... ça va comme tu veux pis là un moment donné ous, ça bloque, y'a quelque chose qui marche pas.

p.28-9int.

Francine: Ça aurait pu être autrement. On aurait pu décider de faire ça mais sauf que dans notre scénario c'était l'idéal pis en terme de mode de financement aussi c'était l'idéal. Si on avait pas pu faire ça, ça aurait été un cas mais si on avait pas pu le faire, la décision aurait été, aurait été renversé. Dire, on aurait dit bon ben là si on peut pas faire ça comme ça, on le fait pas.

p.37-8int.

Francine: T'as beau faire les plus beaux scénarios du monde là mais y'a à quelque part qui a des éléments là qui que tu contrôleras pas.

Entrevue no.2

p.14-8int.

Francine: ... Fa que ça c'est des choses que te peux, plus ou moins contrôler. Moi quand, quand les dés sont pas pipés, quand c'est concurrence pour concurrence là. Qu'on vie avec ça là. Ça j'ai pas de problème avec ça. Tout ce qui est dans l'environnement à part de ct'à là m'in, m'inquiète pas plus que ça parce que ça c'est de l'adaptation. Y faut que tu saches t'adapter parce que tant que cé, tout le monde vit avec ça.

p.19-11int.

Francine: ... moi je déteste l'incertitude, je déteste l'incertitude, j'hais, là, pas savoir où est-ce que je m'en vais. La minute où est-ce que j'ai décidé, c'est par là que je m'en va, bon ben là, le reste c'est comme, on s'en va là, par là.

Propension aux risques (pro.ris.)**Entrevue no.1**

p.7-3int.

Francine: Pis, de dire qu'est-ce que nous autres qu'est-ce qui est important? C'était pas de, c'était de ne pas mettre en danger, l'entreprise existante./.../

p.7-5int.

Francine: /.../ Et nous autres aussi personnellement de pas mettre en danger là, nos acquis là.

p.13-3int.

Francine: ... je connais très bien le directeur, fa donc y'é venu avec moi, dire à ct'e niveau là voir l'entreprise, voir si y'avait confiance parce que moi c'est important aussi que, que lui y aille confiance parce que je va dire, c'est quasiment lui qui m'a convaincu un moment donné... Moé, j'étais pas trop sûr, tu sais. C'était moé d'habitude qui aurait été obligé de le convaincre pis c'est lui qui m'a quasiment convaincu...

Entrevue no.2

p.18-1int.

Francine: ... en terme de prise de décision; je te dirais que je suis prudente.

Niveau de risques (niv.ris.)

Entrevue no.1

p.5-3int.

Francine: Comment est-ce qu'on pouvait organiser ça sans que ce soit trop risqué là pour la Compagnie de Bois Laurentide? Comment on arriverait à négocier avec, tout ça ce beau monde là, ...

p.7-1int.

Francine: Le niveau de risque fallait qu'il soit minimal. Je dire, si tu regardes en terme de, de financement, nous autres, on avaient établis des coûts. Ce qu'on allait chercher en terme de financement, c'était quoi? Les possibilités, dire, de garantie parce que nous autres c'étaient des prêts sur P.P.E.. Y'avait des cautions qui étaient demandées par Compagnie de Bois Laurentide mais sur la marge de crédit, c'est-à-dire, nous autres on a évalué, bon dire, en fonction du risque, ça, ça c'est quelque chose qui se gère relativement bien là. Tu sais quand t'as une caution sur marge de crédit ça se, ça se gère bien là. Tu peux toujours, t'organisé pour pas perdre à ct'e niveau là. Ça fait que c'était là, là qui fallait évaluer, le risque là que nous autres on encouraient là à, à entrer dans cette entreprise là, là. /.../

p.7-3int.

Francine: /.../ nous autres, si on disait ben, écoute si dans 7 mois on est obligé de fermer, ça l'a quoi comme impact. Dire ça été, ça été une aventure, douloureuse ou plus ou moins douloureuse, tu sais, on sait que ça peut toujours être douloureux d'une certaine façon mais que ça, ça le soit le moins possible. Ça fa que c'était calculé en fonction de ct'a. C'était quoi le niveau de risque qu'on était prêt à assumer là-dedans.

p.10-6int.

Francine: ... des donc on pouvait pas se dire, nous autres dans notre risque qu'est-ce qu'on évaluait. On disait bon avec un client comme Bombardier. Ce que ça nous assure, ça nous assure au moins une base de business pour pouvoir partir.

Entrevue no.2

Philosophie de l'entrepreneur (phil.ent.)

Entrevue no.1

p.41-4int.

Francine: Tu sais, si j'avais 60 ans peut-être que je penserais différemment. Mais j'en ai juste 37, ça que je pense d'une autre façon tu sais, tu sais, tu te dis bon, ben là dire peut être pour ceux qui sont là pour 10 ans, c'est merveilleux mais dire écoute moi j'en ai encore pour des années à vouloir à m'intéresser à quelque chose. Est-ce que mon énergie je dois la mettre là? Alors que j'y crois plus ou moins ou je dois la mettre ailleurs où est-ce que je va vraiment croire ou est-ce qui va avoir quelque chose qui va développer.

Entrevue no.2

p.18-1int.

Francine: Je peux pas dire là que, ben c'est peut-être une façon de voir les choses, aussi, tu peux peut-être voir quelque chose de positif dans la décision que tu prends là.

p.21-4int.

Francine: On avait certains éléments au niveau de l'entreprise, on avait des désirs de diversification, on voulait s'en aller dans d'autres secteurs d'activités parce qu'on voyait des choses pour l'avenir qui était pas tellement rose ...

Vision (vis.)

Entrevue no.1

p.3-9int.

Francine: ... la décision elle a été prise là, c'te niveau là, dans un cadre de diversification des activités de l'entreprise ...

p.39-1int.

Francine Ma vision d'entreprise bon pour les 2-3 prochaines années. Ben là, j'ai deux entreprises, ça c'est ben je va les séparer les deux là.

p.39-3int.

Francine: ... je prévois là que pour les 5 prochaines années dans cette entreprise là y'a pas de problème majeur. Mais je te dirais que dans dix ans une entreprise comme ça je suis pas sûr que ça va encore exister. A cause des problèmes de l'environnement, des problèmes d'approvisionnement, des problèmes de substitution de produits, divers problèmes qui sont reliés à ça. Ok, ça fait que ça fait partie un petit peu moi de ma décision de diversifier le secteur d'activité parce que j'aime ça être en affaire et pis tout ça. ... l'environnement change tellement rapidement que cette entreprise là si elle n'a ne change pas dire peut-être, de, de mode, de, dire je te dirai pas sans changer de vocation totale, en étant toujours dans l'emballage mais changer les, les, les, les, les, l'utilisation des matières et tout ça. Il peut y avoir des problèmes dans l'avenir. Je le perçois comme ça au niveau de cette entreprise là.

p.40-2int.

Francine: Au niveau de Compagnie de Bois Laurentide, oui, dire quand tu t'aperçois de certaine chose un moment donné, tu vois évoluer, tu regardes, écoute, je suis en contact régulier avec le client, avec le marché pis tout ce qui se passe pis tout ça. Tu vois qui a des choses, tu sais un moment donné pis moi, je veux dire, j'ai travaillé beaucoup, mon rapport de recherche entre autre a été faite sur les approvisionnements parce qu'on avait des sérieux problèmes d'approvisionnement et je me suis aperçu après ça, j'ai suivi un cours en approvisionnement, j'ai fait un, une recherche assez intensive là-dessus. Les problèmes qu'on avait tout ça, en venir à la conclusion que, dire écoute, y'a à quelque part là que ces problèmes là, là dire ça s'en ira pas nécessairement en s'améliorant, tu sais avec le contexte qu'on vit au niveau de l'environnement, ce qui se passe au niveau des produits substitués, au niveau des technologies qu'est-ce qui arrive? Au niveau des clients, comment est-ce qui vont réagir? Tout le monde essaye d'éliminer le plus possible l'emballage. Dire, nous autres on fait de l'emballage. /.../

p.40-4int.

Francine: /.../ Fa que tu dis à quelque part y'a une lutte, y'a, y'a quelque part là que dans le temps ça sera peut-être pas dans deux ans, dans trois ans mais ça va être peut-être dans sept, huit, dix ans pis là aujourd'hui, c'est peut-être des choses qu'on sait pas mais c'est des choses que je prévois dans l'avenir que dire des choses qu'on sait pas aujourd'hui qui vont nous arriver dans le front tu sais. Qui vont arriver dans cette entreprise là que ça va qui va avoir un certain niveau d'évolution là qui s'est tout des, des éléments qui sont rien de certains aujourd'hui. Comme dans 20 ans, ça peut pas être ça mais, j'ai le feeling que j'ai, c'est que c'est ça s'en va dans cette direction là.

p.41-4int.

Francine: Je te dirais que ça s'oriente passablement vers ça, parce que si j'avais pas eu cette vision là au niveau de l'entreprise possiblement que je m'en serais pas, j'aurais pas. Je me suis dit un moment donné, je suis pas sûr que c'est un investissement en terme de temps, en terme d'énergie dans une entreprise que dans lequel je voué que, je vois du potentiel, tu sais toujours un bon, bon taux de croissance, pis tout ça. C'est une entreprise qui était rentable et tout ça, j'ai pas un mot à dire là-dessus. Mais dire, tu te dis pour l'avenir.

p.42-4int.

Francine: C'est ça parce que si j'aurais pas penser à ça, j'aurais pas, j'aurais été ben occupé à m'occuper de celle là, là.

Entrevue no.2

Opportunité (opp.)**Entrevue no.1**

p.3-9int.

Francine: ... il nous est arrivé une opportunité. On avait déjà travaillé sur d'autre projet qui avait pas aboutit là. Mais on a regardé l'opportunité... qui nous a parlé d'une entreprise qui était en difficulté financière...

Entrevue no.2

Environnement interne (env.int.)

Entrevue no.1

p.4-12int.

Francine: ... on a, vis à vis les années qu'on avait vécu et tout ça, la faible rentabilité de ces années là./.../

p.4-14int.

Francine: /.../ Pis les difficultés de marché pis tout ça, ... pis aussi ben l'entreprise était assez bien structuré ici, Compagnie de Bois Laurantide, tu sais, on manquait d'un peu de défis aussi, ça fait qu'on avait le goût là de, de peut-être là faire d'autres choses, de regarder d'autres choses là ...

Entrevue no.2

p.7-2int.

Francine: ... toujours fonctionner de même avec le personnel ici. /.../

p.7-6int.

Francine: /.../ Je me suis toujours validé. Voir si les gens étaient capable de vivre avec ça. Si y'était en accord avec ça, si je me, si m'en allais pas de travers là.

p.15-8int.

Francine: Ben, m'a dire que ouf, j'ai du bon monde au alentour de moé (rire).

p.15-12int.

Francine: Dans une décision de cette importance là, je mis met habituellement pas mal à plein mais j'ai des gens alentours de moi qui sont capable de prendre la relève. Tu sais, ça fa que je suis capable de tasser des choses là pis de déléguer là, des choses là durant cette période là, là, de moins m'occuper là, de, des opérations courantes.

p.19-3int.

Francine: ... j'aime, je vas, je vas dire, je vas me valider./.../

p.19-5int.

Francine: /.../ Je vas me valider beaucoup. Dire quand je prends une décision, dire quand on va arriver, dire si je suis avec des gens. J'ai une idée, je vas donner toujours le pour ce que j'en pense, le pour, le contre pis, dire essayer de voir c'est quoi, que les gens en pensent pour pis, pis, pas essayer de pas trop influencer pour vraiment là être en mesure d'avoir toute l'information qui vient de partout là, pis de prendre une décision avec ça.

Environnement externe (env.ext.)

Entrevue no.1

p.14-8int.

Francine: ... c'était peu complexe comme environnement là. Je te parle, admettons environnement, législatif et tout ça, c'est pas pire là que, que ce qu'on voit ici là. /.../

p.14-10int.

Francine: /.../ C'était pas, c'était pas vraiment au niveau de l'environnement. Au niveau de la concurrence, la perception de la concurrence qui s'était, je veux dire ; la concurrence est très présente et à ct'e moment là, on savait aussi que la per, que la concurrence était présente ...

p.15-2int.

Francine: ... ça fait que les clients attendent pas en, quand ils ont besoin de stocks, ils vont ailleurs. Ça fait que fa que là, la concurrence qui était présente qui qu'on, qu'on considérait, dire on l'a considérait comme telle parce que y 'a pas beaucoup de concurrence dans ce secteur d'activité là mais sauf qui se sont positionnées. Ils en ont profité pour se positionner.

p.18-9int.

Francine: ... c'est peut-être plus les éléments extérieurs incontrôlables qui là un moment donné là, je veux dire, comme la réaction de la concurrence, dire, ça tu peux pas vraiment deviner ce qu'ils vont faire là comme...

p.35-6int.

Francine: Oui, ha oui, ha c'est sûr, c'est sûr que ça va affecter parce que toute ça rentre en ligne de compte tu sais, ... c'est, c'est tout là, là que tu rentres en ligne de compte parce que la décision ça fa partie aussi de ct'a ... ça rentre toute en ligne de compte à l'intérieur de la décision comme telle.

p.39-3int.

Francine: ... ma décision de diversifier le secteur d'activité parce que j'aime ça être en affaire et pis tout ça. ... l'environnement change tellement rapidement que cette entreprise là si elle n'a ne change pas dire peut-être, de, de mode, de, dire je te dirai pas sans changer de vocation totale, en étant toujours dans l'emballage mais changer les, les, les, les, les, l'utilisation des matières et tout ça. Il peut y avoir des problèmes dans l'avenir. Je le perçois comme ça au niveau de cette entreprise là ma décision de diversifier le secteur d'activité parce que j'aime ça être en affaire et pis tout ça. ... l'environnement change tellement rapidement que cette entreprise là si elle n'a ne change pas dire peut-être, de, de mode, de, dire je te dirai pas sans changer de vocation totale, en étant toujours dans l'emballage mais changer les, les, les, les, les, l'utilisation des matières et

tout ça. Il peut y avoir des problèmes dans l'avenir. Je le perçois comme ça au niveau de cette entreprise là.

p.40-2int.

Francine: Les problèmes qu'on avait tout ça, en venir à la conclusion que, dire écoute, y'a à quelque part là que ces problèmes là, là dire ça s'en ira pas nécessairement en s'améliorant, tu sais avec le contexte qu'on vit au niveau de l'environnement, ce qui se passe au niveau des produits substituts, au niveau des technologies qu'est-ce qui arrive? Au niveau des clients, comment est-ce qui vont réagir? Tout le monde essaye d'éliminer le plus possible l'emballage. Dire, nous autres on fait de l'emballage. /.../

p.40-4int.

Francine: /.../ Fa que tu dis à quelque part y'a une lutte

Entrevue no.2

p.3-3int.

Francine: ... je savais qui y 'avait des fournisseurs à payer mais dire, nous autres on avait pas de rapport avec eux autres. C'est pas comme si on avait acheté les actions de l'entreprise là.

p.14-6int.

Francine: ... ben l'environnement, ouf! Ça dépends. Je peux te dire que ça peut-être menaçant ou ça peut-être ça peut-être des opportunités, ça dépends. Ça dépends comment je file, ça dépends ça dépends comme je file? (rire) /.../

p.14-8int.

Francine: /.../ quand c'est un environnement normal, ok, qui a pas qui est pas pipé, maintons par divers interventions de l'état, des choses comme ça j'ai pas de misère avec ça. Mais si on regarde au niveau de la concurrence, tout ça. J'ai pas peur de la concurrence. Je trouve que c'est, c'est bien de, en terme d'amélioration et tout ça. Par contre, ce que je ce que je ce que je trouve menaçant, c'est des interventions, ok!, au niveau du gouvernement qui peuvent faire que la concurrence est pipée là. ... Moi, l'environnement, tout le monde vit avec. Tant que tout le monde vit avec, j'ai pas de problème. Quant y en a quelques privilégiés là qui sont, qui se font tasser pis qui se font y se font éliminer là certains certains éléments de l'environnement qui peuvent être menaçant là, ben là, je trouve ça plus ordinaire. Pour le reste là, je vous dis que tout le monde a à vivre avec ça. C'est ça qui en est, changement environnementaux, pis tout ce qui se passe, la restructuration des marchés, les, les, les nouvelles normes de qualités pis tout ça bon, ça change, ça change mais /.../

p.15-2int.

Francine: /.../ Tout le monde est sur le même pied d'égalité. Tout le monde a à rencontrer les mêmes pis c'est ceux qui vont être assez vifs pour jouer avec l'environnement qui vont être capables de s'en sortir. Ceux qui le verront pas, ben là, y vont avoir de la misère à s'ajuster là. Mais ça, je me dis tout le monde a les mêmes possibilités.

Apprentissage décisionnel (app.déc.)

Entrevue no.1

p.17-4int.

Francine: ... c'est sûr que j'ai beaucoup appris ...

p.17-14int.

Francine: Mais, c'est sûr que l'expérience en négociation d'un bord pis de l'autre là ça aider là a...

p.18-5int.

Francine: ... ça m'inquiétait pas parce que j'en avait vécu d'autres là. /.../

p.18-7int.

Francine: /.../ J'avais vécu ben des problèmes, comme ici en 81-82, Compagnie de Bois Laurentide, ça été des années excessivement difficile. Où est-ce que là j'étais là et je veux dire on a repris la barre de ct'a. Ça fait que ça m'inquiétait pas au niveau de la gestion comme telle.

p.20-3int.

Francine: ... c'est sûr que c'est l'expérience qui fait que tu décides ou pas ... Ça fait que tu y vas selon tes expériences que t'as ...

p.22-1int.

Francine: ... c'est sûr que l'expérience, les connaissances acquises avec l'expérience.

p.22-5int.

Francine: Y'a évolué, écoute ça c'est sûr que, comment je te dirais ça, dire depuis quand je suis rentré dans l'entreprise, je sortais de l'université là, tu sais ça fait que j'avais pas, j'avais pas vraiment d'expérience sur le terrain. J'en avais pour y travailler. /.../

p.22-7int.

Francine: /.../ Dire j'étais capable de voir, de connaître. Je connaissais l'entreprise et tout ça mais j'avais pas vraiment été vraiment mis dans le bain pour prendre des décisions là. /.../

p.22-9int.

Francine: /.../ qu'en tu es à prendre des décisions ben là, t'analyses peut-être plus de la façon là dire toutes les interactions là, ... c'est sûre que ça évolué là au cours des années en fonction de ce que, de, des , de toutes les expériences que c'est sûr que... Si je regarde ce qui c'est là, tu l'as dans la tête là qu'est-ce qui se passe au niveau, tu sais dire à un moment donné, tu peux dire bon de cette façon là, je pense bon, les personnes me disent ça mais sauf que je sais par expérience que ben y'a peut-être ça, ça, ça aussi qui faut que je fasse attention là. Y'a peut-être des points

où dire, la façon dont j'analyse un dossier ben est différente de ce que je l'analysais quand j'avais pas d'expérience là sur le terrain comme tel là. La même façon que je va être capable de voir comment, dire ce que j'essaye de tout le temps faire quand quand je prends une décision c'est de voir, d'essayer de dire bon c'est pour quand je prends les décisions ...

p.23-2int.

Francine: Mais c'est sûr que l'expérience ça amène de la confiance là dans les décisions. Dire, fa qu'aujourd'hui prendre une décision, ben j'ai beaucoup plus de confiance dans mes décisions que je pouvais avoir confiance vl'à dix ans. Alors que là, ben, dire, que c'était peut-être plus difficile pour moé de décider là, de dire ben, là j'ai peut-être pas, j'avais peut-être pas toute l'information mais j'étais peut-être plus insécure vis-à-vis ma décision parce que j'avais pas l'expérience pis j'avais mais plus de points là, qui était difficile pour moi d'évaluer qu'aujourd'hui en terme de décision.

p.23-8int.

... Je suis pas sûre que je, le, les prenais plus rapidement. Peut-être que je les prenais moins rapidement qu'aujourd'hui là.

p.24-3int.

Francine: Qui donne plus confiance au niveau des décisions.

p.25-8int.

Francine: Pis tu sais là façon d'évaluer, dans la façon d'évaluer là, j'utilise mes connaissances, mon expérience dans la façon d'évaluer le coût d'une entreprise. Tu sais le coût de l'entreprise je vais l'évaluer de telle façon sur telle base. A l'époque, je l'aurais peut-être pas évaluer, de la même façon. Ça m'aurait peut-être pris d'autres informations. Tu sais c'est là que ça peu différé en terme d'expérience là.

Entrevue no.2

p.4-9int.

Francine: ... c'est l'expérience que t'accumules là qui fait qu'un moment donné là, tes décisions là peut-être, sont-tu meilleurs? Je le sais pas là, mais dire que c'est peut-être plus facile, moins insécurissant de prendre des décisions. ... c'est l'expérience au fur et à mesure de dire c'est sur que si j'aurais été complètement là, là-dedans pis t'arrive pis m'a dire comme en, comme en 1984 quand j'ai pris la direction générale, ben là écoute, de prendre des décisions de cette ordre là, là c'est une autre paire de manches. Tu sais, t'es moins sécure, t'es moins, t'es carrément moins sécure parce que t'as pas toute l'information que tu voudrais mais t'es pas, tu te sens pas aussi compétant dans tes décisions.

Évaluation post-décisionnel (éva.pos.déc.)

Entrevue no.1

p.43-7int.

Francine: Je va évaluer dire on va se rasseoir pis regarder là si la décision c'est toujours une bonne décision parce qu'on réévalu toujours. Comme si tu rachètes une entreprise, t'as toujours le choix de la fermer ou de la laisser ouverte. De la continuer, on continu ou on arrête. Fa que ça m'a dire que l'exercice on le fait, dire un moment donné dans un entreprise comme ça, tu dis bon ; est-ce que, comme admettons, si on aurait à réinvestir dans cette entreprise là, la décision qu'on aurait à prendre, c'est de dire : est-ce qu'on investi ou on la vend? Tu sais, c'est là à quelque part mais tu toujours tu, te, tu remet en question là ce que. /.../

p.43-9int.

Francine: /.../ Ce que t'as pris comme décision, comme dire écoute, moi au mois de juin je l'ai, je l'ai remie en question. J'ai dis bon, on a où est-ce qu'on est rendu? Est-ce que c'est là qu'on devrait être rendu? Est-ce que c'est normal qu'on soit rendu là? Où est-ce qu'on devrait être rendu plus loin moins loin? Pis est-ce qu'on est-ce que dans le fond? La décision qui a été prise, est-ce que c'est une bonne décision? Est-ce qu'on a bien fait de s'embarquer là-dedans? /.../

p.43-11int.

Francine: /.../ Mais on, on l'évalue peut-être pas de la même façon mais, s'est en cours de fonctionnement dire que t'évalues là. T'évalues pas nécessairement, t'évalues la décision, mais en final.

p.44-2int.

Francine: ... toujours, de toute manière, c'est continu ça. /.../

p.44-4int.

Francine: /.../ C'est un processus continu, tu sais, tu te dis bon en terme de c'est parce que tu t'évalues au fur et à mesure où ce que, ou ce que, dans ce que tu connais dans ce que tu sais pis tu dis écoute aujourd'hui

Entrevue no.2

Catégories à induires

Réseau de contact (rés.cont.)

Entrevue no.1

p.3-9int.

Francine: On a eu quelqu'un qu'on connaissait qui, qui nous a parlé d'une entreprise qui était en difficulté financière...

p.5-3int.

Francine: ... ça été avec les institutions financières de pas, fa que là ça été des visites avec, l'institution financière est venu avec, avec moi là-bas, le comptable et tout ça, tout le monde à un peu participer au processus de décision ...

p.12-8int.

Francine: ... mon notaire y voulait absolument avoir telle information pis tout ça,...

p.12-12int.

Francine: C'est mon beau-frère. /.../

p.13-1int.

Francine: /.../ Lui y'avait le mandat de vendre l'entreprise. Tu sais y'avait le, le propriétaire y'avait donné le mandat là, d'essayer de trouver des acheteurs potentiel et tout ça. ...

p.13-3int.

Francine: ... c'est sûr que mon réseau de contact, je va dire moi j'ai utilisé toute ben écoute ce que dire le, les relations avec la caisse populaire ont été ben importante là-dedans parce que je connais très bien les gens qui sont là, je connais très bien le directeur ...

p.13-5int.

Francine: ... Mon comptable m'a beaucoup aidé à l'intérieur de ct'a ...

p.13-7int.

Francine: Mais, vraiment, on a travaillé ça là, avec des professionnels là, plus là./.../

p.14-2int.

Francine: /.../ Des comptables, notaires pis dire directeur de caisse. Bon, j'ai travaillé aussi avec la banque là pour une partie là parce que y'avait des terrains ici qui étaient hypothéqués ...

p.14-4int.

Francine: ... je fais partie d'un conseil d'administration à Trois-Rivières ...

p.17-12int.

Francine: ... j'ai eu besoin quand même de, de personnes de l'extérieur là au niveau...

Entrevue no.2

Personne conseil (per.cons.)

Entrevue no.1

Entrevue no.2

p.6-12int.

Francine: Là, on s'asseoie pis on regarde dire comme quand ça été le cas de l'acquisition de cette entreprise là. On s'est assis pis ... J'ai toujours faite le monter, la structure du dossier, ok! Arriver à monter le projet, en arriver a, pis valider avec lui là si y'était en accord ou en désaccord.

p.8-1int.

Francine: ... dire t'es tu d'accord avec ça. On continues-tu ou ben si on arrêtent? /.../

p.8-3int.

Francine: /.../ Qu'est-ce t'en penses? Sais- tu une bonne idée, pas une bonne idée? Si tu considères que c'est pas une bonne idée, on arrête ça. Faut dire, faut vraiment que les deux soient en accord avec avec avec le processus là. Avec qu'est-ce qui se passe?

p.19-3int.

Francine: ... j'aime, je vas, je vas dire, je vas me valider./.../

p.19-5int.

Francine: /.../ Je vas me valider beaucoup. Dire quand je prends une décision, dire quand on va arriver, dire si je suis avec des gens. J'ai une idée, je vas donner toujours le pour ce que j'en pense, le pour, le contre pis, dire essayer de voir c'est quoi, que les gens en pensent pour pis, pis, pas essayer de pas trop influencer pour vraiment là être en mesure d'avoir toute l'information qui vient de partout là, pis de prendre une décision avec ça.

Intérêt envers une solution (int.env.sol.)

Entrevue no.1

p.24-5int.

Francine: T'as des décisions de même, des décisions que tu vas prendre très rapidement là. Dire un moment donné quelqu'un t'arrive avec une opportunité pis tu sais que non, ça t'intéresse pas. Tu sais ça écoute, c'est ben clair net et précis, c'est non tout suite. Dire en fonction aussi de l'expérience que t'as. Si là, là, le projet t'intéresse ben, c'est sûre qu'en partant tu vas avoir un petit peu plus de temps de réflexion là parce que dire là les impacts sont là. Quand ça t'intéresse pas, ça, ça règle le problème là mais quand, quand t'as à prendre une décision là sur un projet qui t'intéresse ben là dire, c'est là qui faut que tu prenne en fonction ...

p.30-14int.

Francine: Oui, parce que sinon je serais pas aller plus loin que ça. /.../

p.31-1int.

Francine: /.../ j'avais pas fouillé dans rien pis dire l'intérêt était là pour continuer. Fa qui a à quelque part, tu sais que /.../

p.31-3int.

Francine: /.../ Parce que y'en a eu d'autres, d'autres opportunités qui a pu se présenter à nous autres. J'ai dit non, je veux rien savoir de ct'a.

p.31-11int.

Francine: ... il faut que tu ailles un intérêt là pis qui soit, qui soit communiqué de quelque façon que ce soit là. Il faut que t'aies l'impression là, tu sais il faut que ça te donne tout suite quelque chose là, à dire oui, ça là c'est, c'est quelque chose qui pourrait être ben bon. Tu sais, fait qu'on on enlène, on regarde ce que ça peu avoir de l'air.

p.32-2int.

Francine: ... tu prends toujours une décision. Dire, dire de pas, de, de, de pas embarquer dans, dans quelque chose là mais toujours un moment ou est-ce que le moment ou tu dis oui j'ai de l'intérêt, non j'ai pas d'intérêt ben c'est, c'est pas d'autre chose que le feeling que tu peux en avoir là.

p.39-3int.

Francine: ... moi j'ai beaucoup moins d'intérêt dans cette entreprise là que dans l'autre comme tel en terme de potentiel, de développement et tout ça parce que c'est une entreprise qui va bon train, qui fait là qui va avoir une croissance mais qui est dans un secteur d'activité qui est assez difficile.

Entrevue no.2

p.21-6int.

Francine: De dire que ta décision est pas prise mais sauf que t'as une mautadite bonne idée ... est-ce que ça t'intéresse assez, vraiment pour y aller?

p.21-8int.

Francine: Question d'intérêt aussi.

Prédisposition décisionnelle (pré.déc.)

Entrevue no.1

p.3-7int.

Francine: ... ça faisait un bout de temps qu'on cherchait des activités complémentaires parce que c'est un marché qui était assez difficile et on avait beaucoup de problème d'approvisionnement de bois, qu'on a encore d'ailleurs ... ça faisait quelques années, qu'on avait, on avait regardé des projets de diversification là, à l'intérieur de ct'a.

p.29-1int.

Francine: ... y'a toujours divers éléments qui rentrent en ligne de compte, mais ça dépend des opportunités qui se présente. Dire, tu l'as tout le temps à l'esprit mais c'est pas une décision comme telle là. /.../

p.29-3int.

Francine: /.../ Tu dis un moment donné bon, y'a quelque chose nous autres qu'on veut faire à l'intérieur de ct'a. Je veux dire, on dit mais sauf que on poussera pas dessus ok, si ça arrive d'une certaine façon on va l'étudier, si y'a des opportunités qui se présente ou des choses, on garde l'oeil ouvert là. /.../

p.29-5int.

Francine: /.../ c'est pas quelque chose de sine qua non comme une décision. ...

Entrevue no.2

p.21-2int.

Francine: Un besoin, un besoin manifesté, dire c'est toujours, y a toujours un besoin à la base à quelque part. /.../

p.21-4int.

Francine: /.../ Y'a toujours un besoin si on dit bon, on a acquis une autre entreprise ...

p.21-4int.

Francine: ... y'a toujours un besoin à la base ...

Décisions secondaires (déc.sec.)

Entrevue no.1

p.11-12int.

Francine: Et nous autres on avaient décidé de transférer ça ici, la bâtisse qui est là,...

p.15-6int.

Francine: Au niveau des fournisseurs parce que y'a eu une mauvaise décision qui a été prise à ct'e niveau là ... y'avait une personne qui était en place. La personne qui était là depuis dix-sept ans. Mais moié, je savais pas comment, vraiment elle avait agi avec, avec les fournisseurs sauf que y en avait eu un paquet là, dire y'avait trois pages de fournisseurs qui avait pas été payé.

p.16-4int.

Francine: ... ça été une bien mauvaise décision de, de mettre cette personne là.

p.28-5int.

Francine: Ben pis après, ça c'était des décisions secondaires là qui sont, qui font partie du scénario là. /.../

p.28-7int.

Francine: /.../ T'as plein de décision à l'intérieur de ct'a là. Tu décides bon, on décide nous autres, on a décidé de garder un bureau de vente là-bas, de ramener des opérations ici avec l'administration ici.

Entrevue no.2

Conséquence de la décision (cons.déc.)

Entrevue no.1

p.19-4int.

Francine: ... en terme de décision, je considère, c'est une entreprise qui est pas nécessairement très facile à gérer pis, c'est une entreprise en démarrage. ... quand tu prends une décision comme ça il faut que tu sois patient. Il faut pas que tu t'attendes que dans les six premiers mois, tu vas générer des profits à n'en plus finir. Fa que donc, c'est peut-être ct'e niveau là, là que en terme de décision qui était peut-être c'est la continuation de ct'a là, de dire jusqu'à quel point on est capable de, de vivre avec le principe que dire la première année d'une entreprise c'est jamais une année merveilleuse là. Fa que là, tout les problèmes ressortent pis que là t'as plein, tu joues aux pompiers ben plus que, que tu fais de la gestion là comme qui a du bon sens là. Mais c'est une entreprise qui a, à venir jusqu'à date, je trouve que c'est une bonne décision mais ça m'implique pas Laurentide comme tel. /.../

p.19-6int.

Francine: /.../ C'est une bonne décision, parce que l'entreprise à l'heure actuelle, en 1994, malgré envers et contre tous, va être rentable. /.../

p.19-8int.

Francine: /.../ on va rentabiliser, on va même faire des bénéfices qui sont assez, que je considère que pour la première année là, c'est. /.../

p.19-10int.

Francine: /.../ ... c'est excellent même.

p.44-4int.

Francine: ... je veux dire, oui ça été une bonne décision parce que dire je pense que ça débloque au niveau du marché, ça débloque au niveau de la clientèle pis tout ça. Peut-être que si dans un mois j'ai un problème majeur, dire pis que je suis obligé de fermer l'entreprise. M'a dire ça pas été une bonne décision. /.../

p.44-6int.

Francine: /.../ M'a te dire, ça dépend où est-ce que tu l'évalues? A quel moment ou est-ce que tu l'évalues?

Entrevue no.2

p.18-1int.

Francine: J'ai pas pris de décisions, je te dirais, de mauvaises décisions, de vraiment mauvaises décisions. Je pense pas en avoir pris. Les décisions qui ont vraiment là, dire amener, des problèmes majeurs là. Ça toujours amené des effets positifs à venir jusqu'à date.

Expertise du secteur d'activité (exp.sec.act.)

Entrevue no.1

p.3-9int.

Francine: ... on avait la possibilité aussi d'avoir des gens qui connaissait, les produits, la technique et tout ça...

p.4-4int.

Francine: ... y'avait, le directeur des ventes qui avait déjà été directeur général de cette entreprise là pis un autre personne, ça faisait 17 ans déjà qui était à l'emploi de, de, de, de cette entreprise ...

p.6-4int

Francine: ... la capacité de garder le personnel en place./.../

p.6-6int.

Francine: /.../ Ok, pour être capable là nous autres parce qu'on avait pas la capacité technique, ... on connaissait pas le produit, on connaissait pas le marché, on connaissait rien là dedans, ça fa que donc, ça nous prenait un associé qui était vraiment connaissant là du, du domain là.

p.15-6int.

Francine: Au niveau des fournisseurs parce que y'a eu une mauvaise décision qui a été prise à ct'e niveau là c'est parce que moié j'avais pas le temps de m'occuper des achats et je ne connaissais pas tellement le secteur d'activité donc y'avait une personne qui était en place. La personne qui était là depuis dix-sept ans. /.../

p.16-2int.

Francine: /.../ En attendant que moé j'apprenne et tout ça...

Entrevue no.2

p.1-8int.

Francine: Fa que j'ai poussée dans la direction qui me semblait la plus facile, peut-être pas la plus facile en terme technique là, mais la plus évidende au niveau des équipements et tout ça là.

Expertise de gestion (exp.ges.)

Entrevue no.1

p.3-9int.

Francine: pis qu'on avait nous autres des coûts beaucoup plus faible en ramenant ça ici.

p.6-6int.

Francine: ... la capacité de gestion on l'avait

p.13-5int.

Francine: ... je connais le financement parce que je travaille là-dedans là. /.../

p.13-7int.

Francine: /.../ ça m'a aider à ct'e niveau là, connaître un peu qu'est-ce que, qu'est-ce qui était faisable, de faire là-dedans.

p.17-4int.

Francine: ... mon expérience que j'avais depuis, c'est sûr qu'au niveau du financement, au niveau de l'expérience que j'ai en entreprise en terme de gestion et pis tout ça ben là ça dire. Moé gérer une entreprise ou en gérer une autre là, c'est pareil là ...

p.18-5int.

Francine: L'entreprise ben là, c'est sûr que ça cette partie là, je voyais pas ça un problème tu sais. Je me dis ça là, dire, écoute, les problèmes on les règlera au fur et à mesure qui arriveront tu sais, ça m'inquiétait pas parce que j'en avait vécu d'autres là.

p.18-5int.

Francine: ... toutes les connaissances en gestion que j'avais déjà.

Entrevue no.2

Expertise décisionnel (exp.déc.)

Entrevue no.1

p.23-2int.

Francine: Mais c'est sûr que l'expérience ça amène de la confiance là dans les décisions. Dire, fa qu'aujourd'hui prendre une décision, ben j'ai beaucoup plus de confiance dans mes décisions que je pouvais avoir confiance vl'à dix ans. Alors que là, ben, dire, que c'était peut-être plus difficile pour moé de décidé là, de dire ben, là j'ai peut-être pas, j'avais peut-être pas toute l'information mais j'étais peut-être plus insécure vis-à-vis ma décision parce que j'avais pas l'expérience pis j'avais mais plus de points là, qui était difficile pour moi d'évaluer qu'aujourd'hui en terme de décision.

p.25-6int.

Francine: Tu sais aujourd'hui, je suis capable de décider d'un projet dire ben, là écoute c'est beau, je décide de l'acquérir à ct'e prix là, un exemple, ça dépend toujours et est-ce que ct'e prix là c'est un prix acceptable pour avoir du financement? Je suis capable de le voir tu suite. A l'époque non. Tu sais, je veux dire, j'ai pas besoin de faire 56 milles analyses pour me dire que le prix acceptable, ça va être ça. En fonction de ce que je pense, c'est ça que ça vaut pis je pense que c'est ça qu'on est capable de payer, pis avec le financement, je vais être capable d'aller chercher ça, sans problème.

p.36-3int.

Francine: ... mais dire les éléments là qui sont vraiment de l'extérieur parce que dire tu sais, écoute, dans ça prend pas ben, ben, des questions pour prendre des décisions pour être capable de voir là. Tu dis bon ben en terme de concurrence ça l'air de quoi? Tu sais, y'a quelques questions là que tu peux poser pour cerner là en dedans d'une heure là, t'es capable de cerner là à peu près là. /.../

p.36-5int.

Francine: /.../ C'est quoi le, comment ça se passe et pis tout ça là t'as peut-être des choses là, là, tu vas ressortir des points d'interrogations que tu vas aller valider.

Entrevue no.2

p.19-3int.

Francine: Non, j'ai pas de difficulté à prendre des décisions. Habituellement, là quand j'ai les éléments ...

Mémoire de l'information (mém.inf.)

Entrevue no.1

p.17-10int.

Francine: Ça fait que ça déjà ce que je connaissais. Toute ce qui est administration, financement ben là c'est toute mon expérience au niveau du financement qui ça, ça beaucoup aider en terme, pour minimiser le risque là pour tout le monde là.

p.21-10int.

Francine: ... c'est le cumul là de toute là, l'information que tu peux avoir là.

p.22-3int.

Francine: ... au fur et à mesure que tu travailles dans, dans le secteur d'activité ou que tu, dire que tu t'impliques dans différentes choses ben là, t'acquiert des choses que t'avais pas donc, tu sais ton jugement là va être, va être en fonction de ce que t'as comme bagage d'information qui, qui te vienne de bord d'après peu près n'importe où.

p.25-4int.

Francine: ... quand j'analyse un projet ben y'a des choses qu'aujourd'hui que je sais que j'aurai pas besoin d'aller chercher de l'information. /.../

p.25-6int.

Francine: /.../ Ben y'a des choses que je connais donc, on se cassera pas la tête tu sais. Alors qu'à l'époque y'avait des choses que je connaissais pas que là où est-ce que j'aurais été? ... Tandis qu'à l'époque ben là, peut-être ces éléments là comme tel je les avais pas.

Entrevue no.2

p.4-7int.

Francine: ... c'est sure qu'avec l'expérience là je vas dire, tes décisions t'as plus d'information /.../

p.4-9int.

Francine: /.../ c'est vraiment l'information que t'as plus, ...

Temps décisionnel (temps.déc.)

Entrevue no.1

p.5-3int.

Francine: Ça été, relativement long parce qu'on a commencé à parler de ct'a vers la mi-juin pis ça c'est finaliser finalement le 17 septembre, la transaction tout ça ...

p.11-6int.

Francine: Ça c'est passé, je te dirais entre le 15 juin et le 17 septembre. /.../

p11-8int.

Francine: /.../ Ça pris tout ce temps là.

p.15-2int.

Francine: ... la période de flottement nous à pas aider à ct'e niveau là parce que il y a eu du premier juin, l'entreprise a été fermée le premier juin pis nous autres on l'a repris le 17 septembre. Ça fait quand même une période : juin, juillet, août, septembre, ça fait trois mois et demi ...

p.18-9int.

Francine: ... pis la période de temps, ça je savais que ça ferait mal. La période de temps, plus ça trainait, ça là, au fur et à mesure qu'on avançait là-dedans pis que je voyais que le mois de juillet passait pis le mois d'août passait, j'ai là, là on va y goûter. Dire, ça va être beaucoup plus difficile, repartir là, au niveau de la clientèle et tout ça, là.

Entrevue no.2

p.1-8int.

Francine: Dire ce qui était, qui pour moi, était le plus rapide aussi.

p.5-1int.

Francine: ... t'avais le délais de temps là qui dire que je voyais que le marché pis tout ça pis y'a plein de choses qui sont arrivées.

Complexité décisionnelle (compl.déc.)

Entrevue no.1

p.11-12int.

Francine: ... c'est une prise de décision qui était pas nécessairement facile ... Mais, c'était tellement compliquer. Tu sais, y'avait tellement d'élément qui était, je veux dire, on a tout vu là-dedans. Tout, tout, tout, je va dire ben franchement, j'ai appris à l'intérieur de deux mois plus que j'ai appris durant les 30 dernières années,

p.12-6int.

Francine: Mais je va te dire un moment donné ça été très, très complexe.

Entrevue no.2

p.2-6int.

Francine: ... mais là m'a dire que là ça commence à virer de bord, à avoir des problèmes pis 56 affaires là, à partir de c'te moment-là.

p.5-1int.

Francine: ... tu sais plus que le temps avançait et moins ça se réglait vite, ben plus ça créaient des problèmes, tu sais plus qu'on avait, on avait des problèmes supplémentaires à surmonter qui étaient pas évident là.

p.15-12int.

Francine: Dans une décision de cette importance là, je mis met habituellement pas mal à plein ...

p.16-1int.

Francine: ... quand tu prends des décisions de cette ordre là, ça prend à peu près tout ton temps. A peu près tout de ce qui y te restes plus grand chose pour les petits problèmes opérationnels là.

p.16-3int.

Francine: ... quand tu, t'acquires une entreprise là c'est un autre dynamique parce que là, y a beaucoup plus d'interventions de, à tout, à différents niveaux qui sont beaucoup plus complexes.

Analyse préliminaire (ana.pré.)

Entrevue no.1

p.3-9int.

Francine: ... mais là on a commencé à regarder les états financiers, pourquoi qui, que l'entreprise est en difficulté, si y'avait des bonnes marges brutes, le marché pis regarde un petit peu ça pis, on a commencé à la regarder pis à s'intéresser à l'entreprise ...

p.6-2int.

Francine: ... on s'en serait même pas rendu là, là si on avait, si on avait pas vu qui y avait de la rentabilité parce que y'avait du potentiel.

p.8-6int.

Francine: ... qu'est-ce qu'on a faite? La première des choses, je, je suis aller chercher les anciens états financiers, pis j'ai regardé les états financiers. Qu'est-ce qui avait, qu'est-ce que ça disait?/.../

p.8-8int.

Francine: /.../ Après ça, on a regardé, là, dire qu'en les états financiers, quand on a pu voir que y'avait des choses à faire à l'intérieur de ct'a.

p.9-6int.

Francine: Tu sais, dire là fallait, on avait par contre avant analysé, fa que là, ça poussé un peu là, dire, dans la décision.

p.13-1int.

Francine: ... j't'allé les chercher, j't'allé voir l'entreprise, j't'allé chercher les états financiers en même temps.

p.27-3int.

Francine: Ben, après ça, t'as l'analyse, t'as une analyse préliminaire. Tu dis ben le projet m'intéresses-tu ou y m'intéresses pas? Oui, y'a du potentiel, non, y'a pas de potentiel. Bon, dire là tu prends ta décision.

Entrevue no.2

Analyse principale (ana.prin.)

Entrevue no.1

p.5-1int.

Francine: ... l'analyse, dire c'est faite au fur et à mesure bon, avant de prendre la décision, ça été bon dire, en terme là de toute l'analyse financière qui fallait faire comme telle de voir, l'analyse de rentabilité, le potentiel de l'analyse comme telle

p.5-3int.

Francine: Fa que l'analyse ça été l'analyse au niveau financier de la rentabilité de l'entreprise et aussi l'analyse au niveau des possibilités de financement qui est le, au niveau du risque et tout ça. ... les rencontres avec le, le personnel là-bas, voir analysé un petit peu la situation, ce qui s'était passé, pourquoi qui en étaient arrivé là, quel avait été le rôle du propriétaire, de l'ancien propriétaire, voir nous autres si on était capable de palier à ça, dire en terme de gestion, dire si c'était un problème de marché ou ben c'est vraiment un problème de gestion interne et tout ça. Ben on s'est aperçu qui y'avait un gros problème de gestion interne, un gros problème d'utilisation de fonds à l'intérieur de cette entreprise là. ... , on a regardÉ ça de cette façon là. ... ça été l'é, l'évaluation qu'on a faite avec le personnel en place. Après ça, on a fait l'évaluation au niveau de la rentabilité avec, les comptables pis on a faite nos propres évaluations, voir si y'avait vraiment quelque chose à faire au niveau rentabilité ...

p.8-2int.

Francine: Et à partir de ct'a qu'en on a évalué la rentabilité qui a été un des gros points. Dire le coût d'acquisition qu'on pouvait, qui dépendait aussi là dire, fa que ça on s'est dit là, ça c'est fait un petit peu simultanément, dire, bon a dit bon nous autres, tu sais l'entreprise est rentable, y'a des possibilités à faire, faudrait monter ça de cette façon là pour que ce soit rentable, faudrait arriver à acheter à tel prix, être capable de le financer de telle façon.

p.21-6int.

Francine: ... c'est sûr que la façon de faire l'analyse. /.../

p.21-8int.

Francine: /.../ Dire au niveau de la décision ben dire c'est tu fais quand tu fais une analyse financière d'un projet. Ben ce soit n'importe lequel projet, tu vas le faire faire de la même façon ...

p.21-10int.

Francine: Mais c'est sûr que de la façon de faire les analyses, ce que tu vas aller chercher comme dans un plan d'affaires. Que ce soit un projet ou un

autre, tu vas aller chercher les mêmes informations mais tu vas peut-être les traiter différemment là en fonction de ce que tu sais là ...

p.36-7int.

Francine: Pis là si ta validation est positive, tu dis c'est vraiment ce que je pensais, ça change rien. Mais là par contre, si tu dis houps! Ça c'est pas tout à faite ce que je pensais là, les problèmes là que j'avais perçu là sont beaucoup plus grand que qu'est-ce qui est là ben là ça peut remettre en question /.../

p.36-9int.

Francine: /.../ y va falloir que ce soit vraiment quelque chose que j'avais vraiment pas perçu.

p.37-10int.

Francine: ... en terme d'analyse je va dire qu'on va faire une analyses assez complète. /.../

p.38-2int.

Francine: /.../ Assez complète, à mes dires, je va dire, pas avant de prendre la décision là. En faite, c'est sur que la décision va se prendre pis là après ça, pour arriver parce que là dire si t'arrive un montage de, de, de, on va monter un dossier exactement là comme dire bon, ben c'est quoi le marché, la concurrence, c'est quoi, les, le secteur d'activité qu'est-ce qui est ciblé dans l'entreprise en terme de financement. C'est quoi le, tu sais les patterns de financement. /.../

p.38-4int.

Francine: /.../ Qui pourrait y avoir dire les opérations; comment ça fontionne? Comment ça va fonctionner? Je veux dire un plan d'affaires là assez complet. /.../

p.38-6int.

Francine: /.../ Qu'on va qu'on va monter là.

Entrevue no.2

Incapacité à tout prévoir (inc.t.pré.)

Entrevue no.1

p.12-2int.

Francine: ... un moment donné de tout les fournisseurs qui se sont mis à saisir tout bord tout côté. Parce que là qu'en y sont aperçu qu'y avait quelqu'un qui voulait racheter, ben là y voulait tout faire, faire valoir leur droit, fa que là y fallait faire lever les saisis partout pis en tout cas c'était l'enfer. (env.ext.)

p.14-4int.

Francine: ... c'est quand même une grosse décision là. Tu sais, ça fait qui a ben des implications que tu vois, pas nécessairement.

p.14-10int.

Francine: ... la concurrence est très présente et à ct'e moment là, on savait aussi que la per, que la concurrence était présente, mais peut-être un petit peu moins de ce qui nous avait été dis. Mais, on s'en est aperçu au fur et à mesure que, que là, le, le faite que la concurrence ait pensé qui avait un joueur de moins dans le marché.

p.15-2int.

Francine: ... ça fait que les clients attendent pas en, quand ils ont besoin de stocks, ils vont ailleurs. Ça fait que fa que là, la concurrence qui était présente qui qu'on, qu'on considérait, dire on l'a considérait comme telle parce que y 'a pas beaucoup de concurrence dans ce secteur d'activité là mais sauf qui se sont positionnées. Ils en ont profité pour se positionner.

p.16-10int.

Francine: ... ça c'est des choses qui avait pas été considérées dans la décision. J'avais pas pensé à ça pen toute. Non, qui, qui aurait pu pis dans le fond. J'ai commencé à y penser quand j'ai reçu, quand j'ai commencé à recevoir des saisis de fournisseur que je connaissais là.

p.37-4int.

Francine: ... t'es déjà dans l'inconnu quand tu prends une décision comme ça.

p.37-8int.

Francine: ... c'est peut-être mieux que tu connaisses pas tout parce que tu déciderais jamais rien tu sais, parce que y'a toujours à quelque part là que ça ira pas exactement.

p.44-8int.

Francine: ... t'a pris la décision, tu sais, fa que tu connais pas le, ce que ça aurait été si tu l'aurais pas pris la décision. Fa que c'est de même là, tu sais un

moment donné c'est difficile d'évaluer là dire, si je l'avais pas pris, je peux penser que ça aurait été ça mais je le vis pas là.... c'est ben difficile de dire là... Parce qu'une décision, tu peux pas savoir jamais si est bonne ou si est, tu sais, si est bonne ou si est mauvaise parce que tu te dis dans le fonds tu connais pas ...

p.44-10int.

Francine: Y'aurait pu se passer un million d'autres affaires aussi tu sais.

Entrevue no.2

p.10-2int.

Francine: T'as jamais, tu peux pas dire a, a, avec exactitude qu'est-ce qui va se passer dans un ou, qu'est-ce qui va se passer dans deux ans, qu'est-ce qui va se passer dans trois ans, tu sais pis même qu'est-ce qui va se passer dans deux jours. Tu le sais même pas, tu sais.

L'ENTREPRENEUR NUMÉRO 2.

TYPE DE DÉCISION: **Agrandissement, marché et nouveaux produits**

Catégories prédéterminées

Décision stratégique (déc.str.)

Entrevue no.1

p.1-4int.

Michel Ceci naturellement a engendré ou a commandé des investissements au niveau des nouvelles matrices pour un, répondre à la demande ...

p.7-1int.

Michel: ... les décisions d'investissement, elles sont toutes importantes ...

p.13-10int.

Michel ... je viens d'agrandir là, ben ça va côté 200 000 piastres.

p.20-10int.

Michel ... t'as une petite barrure de fenêtre ... moé, je veut faire ce produit là.

p.24-3int.

Michel Je viens de faire une nouvelle coulisse de tiroir.

p.29-4int.

Michel: ... c'est une décision stragégique d'un inventaire d'a peu près 75 000 \$ piastres, plus la l'affaire d'informatique etc. là. ... j'en fabriquerai pas de poignée en métal mais je vas n'en vendre.

Entrevue no.2

Jugement (jug.)

Entrevue no.1

p.12-1int.

Michel: ... c'est moé qui décide, je me pose la question, qu'est-ce qui faut que je fasse pour être mieux là? Bon, ben j'applique, c'est tout. Au lieu de, au lieu d'attendre après quelqu'un, c'est moé qui décide.

p.14-6int.

Michel: Ça fa 6 fois que je retouche à bâtisse. Pis la dernière fois que j'y ai touché, c'est ben plein. pis elle est utilisée au maximum. Bon, à chaque fois que j'y ai touché, je l'ai toujours utilisé. /.../

p.14-8int.

Michel: /.../ Pis alors là, je verrai pas pourquoi je l'utiliserai pas.

p.14-14int.

Michel: Pis j'ai le feeling que si je veux, je va réussir parce que j'ai toujours réussi. /.../

p.14-16int.

Michel: /.../ Je verrais pas pourquoi, m'a, je vas, je vas m'entourder d'instruments ou d'individus qui vont faire que, tu sais ça peut pas s'écrouler ça là dans une année, tu peux, c'est ça.

p.20-10int.

Michel : Ben je dis tant qu'à le faire, on va essayer d'améliorer le produit parce que t'essais jamais de, de, de copier si t'a place à amélioration, tu copies mais tu l'améliores ton produit. /.../

p.20-12int.

Michel: /.../ Ben là on a trouvé, j'ai trouvé, j'ai pensé que y'a un ressort là dedans, j'ai pensé qu'on devrait être capable, pis là y'avait, là, là les gens qui l'utilisait disait ha! Le ressort y rouille, pis un moment donner y débarque pis, mia, mia, pis un moment donner ça casse pa, pa, pa, pa. Tu dis ben coup d'ont. Tant qu'à faire le produit, on le copiera pas tel quel parce qui va faire la même affaire. Le ressort va rouillé, le ressort va rouillé, y va rouiller, y va débarquer pis ça ça va casser.

p.26-2int.

Michel: Ça fa que là est meilleur marché plus tu vas en vendre, tu sais pis plus est complète pis meilleur marché ben crisse tu vas aller chercher ton gros points là, tu sais. Ça fa que là, je l'ai faite en fonction de dire, hostie j'ai confiance là dedans, je suis sûre que j'en viendrai pas juste un peu, m'a n'en vendre beaucoup. Ça fa que j'ai faite un gros moule.

p.27-6int.

Michel: ... parce que je le sais où, je le sais ou la placer, pour créer mon volume.

p.30-3int.

Michel: ... mais y faut pas que je face toute ce qui te demande mais sauf que si c'est compatible à ce que tu fais, sans détériorer ton activité principale, tu y vas, c'est continu.

Entrevue no.2

p.3-6int.

Michel: ... Si j'en fais pas à court terme, je vois pas pourquoi j'en ferais réellement plus dans, dans, dans 5 ans. Si j'ai pas de raison d'en faire aujourd'hui ou pas eu de raison d'en faire l'année passée. Ça fa que si j'en ai faite cette année, si j'en ai faite l'année passée, ben, je devrais théoriquement, je vas aussi en faire l'année prochaine.

p.4-2int.

Michel: Mais, c'est sûre que tu y penses un peu mais tu dis ouais, l'agrandissement, ou ct'é machine là, elle va être là pour un bon bout de temps tu sais, c'est bon longtemps, tu sais, une bâtisse, pis c'est bon longtemps une pièce de machinerie. Mais t'achètes pas ça pour le long terme, t'achètes pas ça pour le long terme.

p.11-10int.

Michel: Je les ai déjà regardé pis ça faisaint pas, pour que faire que çé faire que ça ferait aujourd'hui. Pis ce que j'ai faite aussi, ici, la décision que j'ai pris, j'ai aussi été comptant de ça, pis ça toujours été profitable, pis rentable, pis ça aussi été valable.

p.13-10int.

Michel: C'est le temps qui va confirmer que, que j'étais correct mais, sauf qu'à chaque fois que j'ai faite des choses comme ça, le temps à prouver que j'étais correct. Bon, ben, je verrais pas pourquoi que le temps me prouvera pas, l'année prochaine maudit j'ai bien faite.

p.15-13int.

Michel: Le passé est garant de l'avenir (rire). Ben c'est parce que je, si, si je reste dans le même milieu pis j'ai bien j'ai bien évalué je verrais pas pourquoi que là je me trompera pis je peux me tromper un peu mais je me tromperai pas, ça c'est sûr. Je peux pas mettre tromper partout là, je peux pas parce que je me suis jamais tromper partout. ... J'ai toujours eu sur dix ans, sur dix des, des scores de, de, de, au dessus de 80. Ben là pourquoi je me tromperais cette année. J'ai encore plus de feeling, j'ai encore plus d'expérience.

p.18-17int.

Michel: Ben si, moé en tout cas, c'est parce que dans, dans le milieu ou c'est que je travaille, c'est moé qui va payer les moules souvent, ça fa qu'à ce moment-là, je me dis, faut je répondre à mon client mais le besoin du client, est-ce que, ct'e besoin là, y'ai d'ailleur aussi, à d'autres clients que j'ai. /.../

p.18-19int.

Michel: /.../ Si je répond oui, qui a d'autres clients qui vont avoir le même besoin, je vas y aller mais si je répond juste à un besoin. Je va y dire, ben là, je répond juste à ton besoin mais je peux y aller mais c'est toé qui va défrayer les matrices, etc.. Ben c'est dans ce sens là, tu sais.

Biais (biais)**Entrevue no.1**

p.25-10int.

Michel: Là moé, j'ai dit, je suis sûre que je me tromperai pas ... Y vont dire, ha! c'est intéressant ce prix, tu sais hein.

p.27-4int.

Michel: Ha non! Je suis sûre, sûre, sûre, ... Ha! c'est sûre. Est parfaite ct'à coulisse là, est pas chère.

p.30-1int.

Michel: Je suis sûre que je me fourre pas, je suis sûre, sûre, sûre que ça va marché. Je suis sûre que ça va marché.

Entrevue no.2

p.13-14int.

Michel: Faut pas je m'aille trompé mais je peux pas m'êtes trompé non plus.

Expérience intuitive (exp.int.)

Entrevue no.1

p.24-3int.

Michel: Mais la décision de piger, de répondre au besoin est encore là, tu sais, yé. t'encore, le, le feeling est encore là, tu sais le feeling de ha, ça c'est un besoin. Ha! tu sais, tu le découvres pis tu sais.

p.33-10int.

Michel: ... j'ai même trouvé des affaires que j'avais pas travaillé, j'ai développé moi même une espèce de barrure en application particulière qui fait en sorte que, j't'en ai parlé tantôt quand j'ai eu l'idée d'un ressort dans la barrure... C'est pas une idée de génie mais c'est un produit ingénieux. /.../

p.33-12int.

Michel: /.../ Ça c'était un flash.

p.34-2int.

Michel: T'as pas le choix, si tu t'occupes de ton entreprise, mais il faut que tu en aies si t'en a pas, c'est les autres qui en ont à ta place, pis ceux qui en ont à ta place, ben en tout cas, si t'aime ce que tu fais. /.../

p.34-4int.

Michel: /.../ Non, non, quand j'ai un flash des fois, j'suis obligé d'en avoir un flash, à la base ces flashes là, c'est pour vendre davantage donc pour améliorer ta profitabilité, pis théoriquement améliorer ton mieux-être et tes actifs à toi.

Entrevue no.2

p.7-4int.

Michel: Ben c'est, c'est, c'est, c'est, c'est le pif, c'est difficile à définir tu sais. C'est, ce que tu ressens pis dire pis versus ta formation. Mais c'est un joint de base moé je me rappelle que quand j'avais 23 ans ou bien quand j'ai commencé à travailler ici à 23 ans. J'avais quand même aussi un, un feeling de marché. Je l'avais pareil, tu sais c'est en affaire que t'as ça, c'est une personnalité ça peut-être, tu peux qualifier ça de talent ou de n'importe quoi, c'est quelque chose que t'as. /.../

p.7-6int.

Michel: /.../ Mais, il faut que tu l'aies à la base.

p.12-16int.

Michel: Moé, je suis même, mais ça veut pas dire que toutes les entrepreneurs sont de même mais si, c'est des feelings que t'as oui, je suis prêt, pouf, tu t'en vas de même.

p.13-12int.

Michel: Au mois de janvier l'année passée, c'était y faisait froid pis. /.../

p.13-14int.

Michel: /.../ La business était tranquille, pis tout le monde était gelé, pis tu sais veux dire, tu commences l'année. Là, j'ai agrandi le bureau, du double ben en tout cas pas mal. Là, je me demandais si j'avais ben faite ça, si j'avais faite une bonne affaire parce que je disais janvier mais ça répondait pas complètement, ça répondait à un besoin mais je, j'ai prévu un besoin pas mal plus grand, je savais pas. Ha ben là, je le regrette pas parce qui rentre deux autres personnes là dedans le bureau pis j'ai faite une division. Ça, j'ai faite un maussus de bon coup pis ça fa rien que dix mois de ça. Je suis fier en maudit d'avoir procédé comme ça. Pis ça fa rien que dix mois, je l'ai faite. Je savais que, que qu'éventuellement ça pourra arriver, ça pis là dix mois après, ça arrive. Je savais pas que c'était pour arriver dans 10 mois par exemple. Ben, tu sais, tu le fais tu le fais en fonction de ct'à, comme là je le fais c'est sûre que demain matin, j'ai pas besoin de cet espace là. Mais dans six mois, là, tu vas me poser la question pis si, ce qui faut que j'aille comme réponse: je vas dire maudit j'ai ben faite. Faut je l'aille et ct'à réponse là.

p.14-6int.

Michel: Bon chiffre de vente qui va faire que tu vas avoir un bon feeling de, de, de, de, ta décison, les résultats. /.../

p.15-1int.

Michel: /.../ Ben oui, c'est parce que là tu viens de, de répondre à un besoin souvent là hein. T'avais un problème, tu y a pensé pis là un moment donné tu cherchais une solution pis oups tu rencontres un flash colinne de même ça va marcher, tu sais. T'es content, tu veux, tu veux le mettre sur le marché, tu veux, tu veux en faire profiter tes clients naturellement. J'en fais profiter tes profits (rire). /.../

p.15-5int.

Michel: /.../ Ben oui, oui le flash de l'idée, la, la, la, la, tu regardes. Tu fais le prototype ou je le sais pas quand, quand c'est un nouveau produit. /.../

p.15-7int.

Michel: /.../ Ben! Tu vas tout suite mettre en, en tu vas réaliser ton idée, avec des prototypes pour voir si réellement parce que habituellement si tu y'as pensé, t'es proche en maudit de, ben c'est ça.

Rationalité (rat.)

Entrevue no.1

p.18-11int.

Michel: ... tu reviens pis tu fais une analyse de ct'a pis en fonction de ct'a tu dis bon, ben, mon, le, le, c'est toujours à la base c'est de répondre à un besoin. Un produit ça répond à un besoin. Quel, quel, cristie de chat qui a besoin, une fois que tu l'as trouvé, tu dis comment tu fais pour lui répondre. Tu tournes tout le temps autour de ct'a. /.../

p.21-6int.

Michel: /.../ Je fais toujours ça de même.

Entrevue no.2

p.12-6int.

Michel: Parce que, ça je te dis ça c'est des affaires qui ont déjà été étudiés. Un agrandissement, fa 5 fois qu'on le fait. Cricse, j'ai pas besoin de me reposer tout le temps le même, je me les reposes mais tu sais, je me les reposes peut-être oui, mais ça dure 10 secondes. Je m'en vas là, tu sais, pourquoi? Parce que je me suis déjà posé les questions pis, je suis arrivé là pis c'était viable pas valable de faire ça de même pis que tu répètes.

p.12-14int.

Michel: Il me disait la place, l'espace est pis ensuite la stratégie pour l'année prochaine, de ramener les opérations de détail, ça nécessite un peu plus d'espace, pas aussi grand que ça. Bon fait que là, tu sais, pis bon les états financiers apparaissent en novembre, oup ben là, y vont, on va payer par mal d'impôt, bon ben, tu sait t'en a besoin, ok, pouf, t'appelles le contracteur pis tu pars.

p.13-2int.

Michel: ... y sont toutes réfléchies, y sont toutes pensées, Si tu voyais là, ce qu'on a faite comme bâtisses, agrandissement là, c'est super. Ça va répondre à nos besoins d'une manière extraordinaire. C'est même, on a amélioré, ce que, ce qu'on aurait fallu faire, si tu veux dès le départ dans les autres agrandissements. On le savaient en maudit comment faire l'agrandissement là.

Élément déclencheur (élé.décl.)

Entrevue no.1

p.20-8int.

Michel : ... les décisions je te le dis, maintenant j'ai décelé un besoin ...

p.29-4int.

Michel: Pour répondre à un besoin sûrement pas confirmé tout ce que j'ai dit, tient ça, ça, ça se résume à pas grand chose si tu veux. Mes clients, au détail à l'ébénisterie y disent bon, on aime votre service, vous avez un bon service, vous avez de bons prix mais tu sais nous autres, nous autres on achète des, des poignées en métal, pas des poignées en céramique, pas des poignées en bois mais vous autres vous n'avez pas ça ça fait qu'on va voir le distributeur qui a tout ça lui. ... Pas ça pourquoi que j'ai fait ça, c'est parce que je vais répondre à un besoin. Le client m'a dit, ben là vous êtes pas complet pas j'ai des, des dix pieds, des quatre pieds dans toute, je suis dans 350 quincailleries y disent on vous aime ben gros là, Nicolet là, mais ça serait le fun si vous aviez d'autres choses que juste du plastique.

p.30-7int.

Michel: Ben c'est un peu pour l'augmentation des ventes que ça va engendrer là.

Entrevue no.2

p.2-10int.

Michel ... tu sais que le marché est bon, t'as le feel, tu sais que tel client, vois-tu y'a augmenté ses ventes ...

p.5-6int.

Michel: Le positif, le, le, le, le, le, positivisme du marché dans lequel je suis et aussi ma situation financière.

p.10-9int.

Michel: C'est ça, si, si les profits auraient pas été là en 94, les décisions, j'aurais pas agrandi, j'aurais peut-être pas acheté la machine neuve. J'aurais mis moins d'argent dans les moules toutes est en fonction de ça.

Diagnostic (diag.)

Entrevue no.1

p.29-4int.

Michel: Ouié, ben là on va leur mettent du métal, du bois, de la céramique, ça fa qu'on est complet dans la poignée. J'en fabriquerai pas de poignée en métal mais je va n'en vendre. C'est pour répondre à un besoin, pour me faire vendre du plastique. Pour pas donnée la place à l'importateur. Je veux dire, il l'a le plastique puis y'a le métal lui, c'est pour ça que je le prends. /.../

p.30-1int.

Michel: /.../ Là, là, t'as pas de raison de pas prendre notre plastique parce qu'on a aussi le métal.

Entrevue no.2

p.2-4int.

Michel: Non, non c'est parce que le besoin yé, yé, yé, y viens pas de la même, de la même manière. Le besoin d'agrandir, c'est parce que c'est une besoin physique là, un besoin d'espace mais... Tandis que l'autre c'est pas pareil, tu sais. C'est, c'est un besoin de marché, c'est différent, ça fa que les besoins arrivent pas de la même manière.

p.2-10int.

Michel: C'est le feeling, on se fit, on, c'est, c'est là dedans, c'est beaucoup, beaucoup le feeling du marché, tu la sens la demande, tes clients aussi que ou est-ce qui s'en vont ... Ben si y sont tous positifs pis que y investissent pis eux-mêmes y agrandissent ben, toé il faut que tu suives.

p.9-4int.

Michel: C'est que vers la fin de l'année là, je sais pas si je t'en avais parlé de ça, mais rendu au mois de septembre, octobre, novembre là, tu stock hein parce que moé mon année financière fini le 31 décembre. /.../

p.9-6int.

Michel: /.../ Ben là, c'est une question de, de, de profiter, si t'as des profits élevés ben là tu dis, ben relatif, tout est, tout est relatif là des profits élevés. Mais c'est que tu veux, c'est au points de vue fiscal, si tu réinvestis pas dans la bâtisse, dans la machinerie tu réinvestis pas dans la bâtisse, dans la machinerie, tu va payer beaucoup plus d'impôt.

p.19-4int.

Michel: Lui y'en avait besoin. Là, je me suis dit ouais, ça c'est un besoin qui en a d'autres, je suis sûre qui vont pouvoir la prendre. Mais je va faire pour tout le monde. Je va la faire pour répondre au besoin de tout le monde.

Information (inf.)

Entrevue no.1

Entrevue no.2

Source d'information (sour.inf.)

Entrevue no.1

p.18-11int.

Michel: Ben, les sources d'informations, si tu veux, ben je m'en vas dans toutes les shows de quincailleries qui, pis des shows de meubles, tu sais qui, ou est-ce que le produit s'achète, puis est-ce que le produit se vend pis j'expose ou ben, non, je visite, un des deux pis là, t'es, t'es, t'es, t'es, a t'es visuels, tu regardes, t' observes, ce que les autres ont, puis ensuite, tu, tu discutes, tu jases pour savoir ce qui ont de besoin ...

Entrevue no.2

p.1-4int.

Michel: Ha oui! dans des shows oui, ben oui, j'en prends des informations. /.../

p.1-6int.

Michel: /.../ C'est important oui. /.../

p.1-8int

Michel: /.../ Puisque tes démarches que tu fais, ben écoute indirectement ça, tu peux ramasser des catalogues des autres. /.../

p.1-10int.

Michel: /.../ Tu vas dans, tu vas dans des places où est-ce que tout le monde est là, tous ceux qui fabrique ce genre de produit là ou tout, tous ceux qui, qui n'achète pis tu regardes le besoin. C'est à partir de là l'information. Est visuelle aussi des fois. /.../

p.1-12int.

Michel: /.../ Pis des fois est t'écrite.

p.2-10int.

Michel: ... tu jasses avec eux autres. Tu, t'échanges une communication, t'établis une communication. Tu sais le marché où est-ce qui s'en va, ça fa que là ça t'aide à , à prendre des décisions stratégiques en fonction de ce que te dises tes clients.

p.3-2int.

Michel: ... si t'as des représentants sur la route, eux autres y ont le poux direct, toé ben tu jasses avec les clients au téléphone, ça fa que t'as le poux de ces gens là, tu vas dans des shows. Ben, tu vois ce que les autres font tu vois là, là, là, ce qui tourne autour de tous ça là, c'est... Il faut que tu jasses avec les gens qui s'occupe de, de leurs produits.

Conception de solutions (conc.sol.)

Entrevue no.1

p.29-4int.

Michel: Tu sais ça fa qu'on a dit ouié... Ha ben là ce que j'ai faite, j'ai cherché une cinquantaine, une ligne de cinquante poignés en métal que j'ai sélectionné moi même avec les gens que j'ai l'habitude de le faire là, pis sélectionné 50 poignés de métal, de céramique et de bois, pis je rentre ça dans le nouveau catalogue ...

p.25-10int.

Michel: ... j'ai fait 8 cavités, c'est sûre que mon moule va couter plus chère mais mon prix de produit va baissé, je va aller chercher un paquet de clients.

p.32-2int.

Michel: Ça va dépendre de la décision, si tu parles de la décision des nouveaux moules; on peut en prendre, pas dans la même journée, mais dans le même mois. On peut en prendre 2-3 de ça, y'a des mois où on en prend pas, ça dépend des besoins des clients aussi pis le feeling que moi j'ai à vouloir en faire, pis mon feeling à vouloir en faire. Ça dépend aussi des ventes que j'ai réalisé dans le mois pis de l'attitude de mes clients, pis des employés, des clients tsé. Ça change gros, finalement quand tu fais de quoi ...

p.35-4int.

Michel: ... j'y vais graduellement, j'vais pas chercher tous les besoins de tous les clients, pis quand j'en ai un besoin, j'y réponds ensuite quand j'ai fini d'y répondre, j'en prend un autre, j'en prend pas 6 en même temps, ça fait que c'est ça.

Entrevue no.2

p.2-10int.

Michel: ... c'est à partir de ça que, tu sais que t'établis une stratégie, tu sais que le marché est bon, t'as le feel, tu sais que tel client, vois-tu y'a augmenté ses ventes, ça veut dire ça ...

p.9-10int.

Michel: ... je suis pas pour donner 50% à l'impôt de mes profits nia, nia, nia, tu chiales, tu bougonnes, ça fa que tu dis ok, je crée un amortissement.

p.10-1int.

Michel: ... tu prépares des projets en fonction de créer ton amortissement mais d'investir pas pour investir. D'investir pas pour sauver de l'impôt. Il faut

que t'aïlles des projets soutenus intelligents pour créer de l'amortissement. Dans mon cas c'est ça.

p.11-4int.

Michel: Ça fa que si je me ramasse ici, fa que tes alternatives y'en a pas.

p.12-6int.

Michel: Parce que, ça je te dis ça c'est des affaires qui ont déjà été étudiés. Un agrandissement, fa 5 fois qu'on le fait. Crisse, j'ai pas besoin de me reposer tout le temps le même, je me les reposes mais tu sais , je me les reposes peut-être oui, mais ça dure 10 secondes. Je m'en va là, tu sais, pourquoi? Parce que je me suis déjà posé les questions pis, je suis arrivé là pis c'était viable pas valable de faire ça de même pis que tu répètes.

Critères décisionnels (cri.déc.)

Entrevue no.1

p.25-8int.

Michel: Je veux dire faut que ça reste dans la ligne de produit qu'on connaît.
/.../

p.25-10int.

Michel: /.../ Puis il faut que ça réponde à un besoin, c'est ça les critères de décisions pis ensuite là, ben comment ça va coûter tu sais, je veux dire, s'en est un autre critère de décision.

Entrevue no.2

p.3-4int.

Michel: ... qu'est-ce qui va influencer une décision stratégique bon, c'est là profitabilité. si t'as pas d'argent, tu le feras pas. /.../

p.3-6int.

Michel: /.../ Ou, ça dépend, moié je le ferai pas, si j'ai pas d'argent ...

Choix (choix)**Entrevue no.1**

p.22-7int.

Michel ... le gros coût d'investissement est pas encore donnée jusqu'à temps que tu pro, ton prototype que t'as faite là, tu sais qui est adéquat, un coup qui est adéquat "pof"! Tu y vas.

Entrevue no.2

Décisions de parcours (déc.par.)

Entrevue no.1

p.20-8int.

Michel : ... j'ai décidé de répondre à ce besoin, je vais te donner un exemple : ...
/.../

p.20-10int.

Michel : /.../ ... là y font des, des, des fenêtres, t'as une petite, t'as une petite barrure de fenêtres là quand tu fermes, quand tu coulisses, ta fenêtre là pis «clouck» ça embarque par dessus, ça monte pis ça, ça baisse. Moé, je veux faire ce produit là.

p.19-2int.

Michel: Pas découvrir, mais ciblé le besoin, une fois que je l'ai ciblé ben là, je m'entoure de gens pour élaborer puis, élaborer une solution pour répondre à ce besoin là. Il y a toutes sortes de monde là dessus, tu dis bon, ben le besoin c'est ça; là toi, tu vas, tu vas, ce domaine là je connais pas ça, je suis pas capable de dessiner moé dire bon. Personnellement, je suis pas bon en dessin, ben je va chercher quelqu'un qui est bon en dessin. J'y dis bon, ben là moé j'ai visualisé tel, écrire, dessine moé, bon un autre ben là y'ai meilleur pour faire, le, le, le, le monle mais là, je le fa venir icitte, bon ben là regarde, cet hostie de dessin là, là. Faut faire un moule avec ça, qu'est-ce que t'en pense là, c'es-tu parce que le besoin y'est là, on pourrais-tu techniquement y arriver, oui, oui, oui. Bon ensuite pour le vendre, ben là tu fais venir ton distributeur, l... Penses-tu qu'on devrait passé là, tu t'entoures de, tu sais mais le besoin c'est toé qui l'a décelÉ pis, tu fais ton suivis là, tu dispatches toute, ça c'est clean. Comment je réalise quelque chose là.

p.20-12int.

Michel: Ben là tu dis bon, ben on va faire une barrure de fenêtre mais, on va essayer de résoudre les trois problèmes. Fa que là, on a faite une structure, le produit va sortir, on a travaillé, j'ai fait venir un ingénieur là dedans là, qui fa des moules pis on a taponné, pis j'ai taponné avec le directeur de production pis on a faite, des, des, des tests pis on a éliminé le ressort. On a utilisé si tu veux la souplesse du plastique avec une matière, avec l'expérience qu'on avait de savoir que telle matière va répondre adéquatement à la souplesse recherchée pis là ben ça marche. Fa que là nous autres, on va être meilleur marché pis on va avoir, on va avoir résolu le problème, ça fa que on va pénétrer un marché ou est-ce qu'on va avoir un meilleur prix pis en plus on va avoir solutionner le problème. Ben c'est ça l'expérience, ben c'est ça.

p.22-1int.

Michel: Je décide, décide, décide, je décide qu'on étudies la possibilité de le faire.

p.24-3int.

Michel Mais la décision de pige, de répondre au besoin est encore là.

Entrevue no.2

Profil du décideur (pro.déc.)

Entrevue no.1

p.5-14int.

Michel: C'est une question aussi de personnalité. C'est une question de goût, c'est une question de, de, comment, comment que le, le, la personne est. /.../

p.6-2int.

Michel: /.../ C'est-à-dire, c'est aussi le milieu, le milieu familial, mon père, mes parents, la manière que tu vis, ce, ce, ce toute va influencer aussi parce que si tu possèdes de l'argent, ben là qu'est-ce que tu fais avec, la dépenses-tu ou ben non? Tu l'as réinvestis.

p.14-8int.

Michel: ... t'essais de décèler qu'est-ce qui fait qu'un entrepreneur décide de même bon. Tu sais c'est le feeling du marché. C'est le feeling de tes ventes, c'est ton feeling individuel, c'est difficile à dire mais c'est ton ambition, tes, tes, tes valeurs, je sais pas. /.../

p.14-12int.

Michel: /.../ J'agrandis parce que je veux encore augmenter les ventes.

p.15-4int.

Michel: ... c'est parce que j'aime ça mais c'est pas juste en faire. C'est une question aussi d'ambition, c'est que si tu as une relève ben, ça va être encore mieux que si t'as une relève dans la famille qui prends ça pis que l'usine est encore plus grosse pis plus sûr, pis plus solide. Pis ensuite ben si y'a pas de pont, de relève ben si tu l'as vend l'entreprise, on va être, elle va avoir encore une valeur, tu vas avoir encore plus, hein.

p.31-12int.

Michel: Ben à cause que j'ai un tempérament comme ça, souvent le client est content d'avoir un service rapide ... tu vis avec ça le facteur temps, y'é l'a hein! J'aime pas ça moi le temps, j'trouve ça trop, trop long, j'aime pas ça le temps, j'aime pas ça, moi ... moi j'aime ça c'te challenge là pis du stress ça en prend, mais y est là, pis des fois tu pourrais t'en passer ...

p.34-4int.

Michel: Je travaille en fonction de ça, tu travailles en fonction de t'enrichir toi-même là. Au bout de la ligne c'est ça, c'est de bien travailler, j'travail pas pour l'armée du salut, ni pour créer des emplois.

p.35-8int.

Michel: Ben dans mon domaine à moi, je suis excellent. Dans mon domaine, à moi je te l'ai dit, dans les autres domaines, je t'en ai parlé tantôt, dans

mon domaine à moi je suis très bon. J'ai du mérite à être très bon, j'aime ce que je fais pis j'ai de l'expérience là-dedans. /.../

p.36-4int.

Michel:

/.../ Dans mon domaine à moi, oui, un excellent jugement, dans mon domaine, à moi excellent, les preuves sont là, les chiffres sont là, les ratios sont là, je suis très bon dans mon domaine à moi, dans mon domaine que je connais dans le domaine que je dirige, je suis très bon. T'as juste à aller voir mes compétiteurs pis demande ce qu'ils pensent de Nicolet, y veulent tous me tuer, parfait ça, ça veut dire que je suis bon, quand les compétiteurs veulent te tuer, t'es bon. Quand ils disent: c'est un bon gars, ça va mal. Quand un compétiteur dit que t'es un bon gars, hum. Moi mes compétiteurs c'est tout des bons gars.

Entrevue no.2

p.6-6int.

Michel:

La croissance d'une entreprise quand réellement t'as le goût là, à n'importe quel niveau dans l'entreprise, quand t'as le goût là de, de la croissance de l'entreprise bien, c'est, c'est, c'est positif. /.../

p.6-10int.

Michel:

/.../ C'est parce que t'aimes ton ouvrage quand te, quand t'as le goût de la croissance. /.../

p.6-14int.

Michel:

/.../ Mais si t'aime réellement ça, tu vas avoir le goût de la croissance parce que y'é là, le, y'é là le trippe là d'être entrepreneur: c'est la croissance. /.../

p.6-16int.

Michel:

/.../ Tu sais, c'est le fun, c'est, c'est, c'est extraordinaire comme feeling, tu sais. /.../

p.7-2int.

Michel:

/.../ Ça fait que mes options stratégiques sont toutes basées autour de ces sentiments là aussi.

p.8-6int.

Michel:

... C'est sûr que t'as des chances d'être dans ces milieux là, ça c'est, ça j'admet ça de moé. Pis, j'ai eu la chance d'être dans un milieu d'affaire. Mon père était en affaire. Mais y reste qu'à la base, faut que t'aies du talent pour être là pis continuer parce que si t'as pas de talent, pis t'as pas les compétences, pis t'es pas inspiré ...

p.16-2int.

Michel:

J'ai toujours eu confiance en moé. ... ma confiance pers, personnel à toujours été, ben, ben forte. Ça te prends ça. /.../

Niveau de contrôle interne (niv.con.int.)

Entrevue no.1

p.2-9int.

Michel: Puis c'est quelque chose qu'on contrôle bien, on est pas aller dans des champs d'activités autres que ceux qu'on connaissait bien, c'est du plastique par injection mais de la quincaillerie pour mobilier en général.

p.5-6int.

Michel: ... si tu veux rester une, une petite entreprise, c'est une bonne chose de faire une croissance constante, et que tu contrôles tout le temps.

p.5-8int.

Michel: ... si tu as encore un potentiel de croissance à l'intérieur de l'entreprise que tu contrôles, t'es, t'es mieux de continuer mais ça dépend toujours de tes ambitions personnels ...

p.23-8int.

Michel: Je vas le faire mais je vas quand même surveiller ça comme faut, tu sais, c'est ça.

p.28-2int.

Michel: Fa que j'aime autant investir dans ce que je connais pis cé que je contrôle que d'investir de l'argent pis mette, donner de l'argent à du monde, donner mon argent à quelqu'un pour qui s'occupe de mes affaires, j'aime autant m'en occuper tous seul. C'est ça que ça veut dire, tu sais. Je suis meilleur à m'occuper tout seul de mes affaires que de confier quelqu'un à s'occuper de mes affaires. J'ai un meilleur rendement. Alors, tu sais, sai, sai, ça, ça aussi ça m'amène a, ça renforce ma prise de décision stratégique si on veut. /.../

p.28-4int.

Michel: /.../ Parce que les véhicules d'investissement, les plus rentables ce sont ceux qui sont proche de moé, ceux que je contrôle, fa que là, si t'en, si tu fais des surplus, pis tu veux resté no. 1, ben t'as pas le choix, t'as pas le choix; tu réinvestis dans ta compagnie, pis tu dis dans le fond, c'est le meilleur placement que tu peux pas avoir ...

p.30-11int.

Michel: Pour avoir un meilleur contrôle, ouié. /.../

p.31-2int.

Michel: /.../ Pis ensuite, c'est parce que là avant c'était petit, petit pas pire dans, dans, dans, un coin à part. Tu laissais aller ça mais là ça va devenir gros, pis là ça nécessite un ben meilleur contrôle, pis je rapatrie ça icitte pour, que nous autres là qu'on est déjà en place, on va contrôler ça davantage.

Là on le contrôle à distance, pis un contrôle à distance, c'est un contrôle à distance. /.../

p.31-4int.

Michel: /.../ Ben, c'est pas, c'est beaucoup moins efficace. C'est moins productifs, c'est moins rentable déjà d'en faire quelque chose de rentable, je la ramène proche icitte.

p.31-12int.

Michel: ... mais t'es pas capable de contrôler tout, y'a des fois tu l'prend bien. Y'a des fois où tu l'prend moins bien, t'es pas capable de tout contrôler parce que des fois il t'en arrive 5 problèmes en même temps, pis des fois t'es 5 jours sans en avoir.

Entrevue no.2

p.3-2int.

Michel: C'est là que ça, ça, c'est le feeling du marché. Il faut que tu sois proche, si t'es jamais en, en, compagnie, ou si tu délègues toutes, toutes, toutes, t'auras pas ce feeling là, pis là tu vas avoir de la misère à établir un, un bon choix d'investissement quoi, Il faut que tu sois dedans, tu sais, il faut que tu sois proche de tes clients, pis ce proche de ton personnel pis c'est avec ça que t'établis les besoins ...

p.20-15int.

Michel: Ha oui! Je garde la décision finale.

Propension aux risques (pro.ris.)

Entrevue no.1

p.14-2int.

Michel: Sinon, je le ferais pas. Mais t'en a certains risques, un risque, tu mets 200 000\$ pis ça sert pas. Tu sais, tu perds 200\$ tu perds pas en tant que tel là, T'as une structure là mais sauf que, tu sais veut dire, c'est un mauvais investissement hein.

p.26-2int.

Michel: Ça fa que là est meilleur marché plus tu vas en vendre, tu sais pis plus est complète pis meilleur marché ben crisse tu vas aller chercher ton gros points là, tu sais. Ça fa que là, je l'ai faite en fonction de dire, hostie j'ai confiance là dedans, je suis sûre que j'en viendrai pas juste un peu, m'a n'en vendre beaucoup. Ça fa que j'ai faite un gros moule.

p.27-6int.

Michel: ... parce que je le sais où, je le sais ou la placer, pour créer mon volume.

p.26-10int.

Michel: Je suis sûre que. /.../

p.27-2int.

Michel: /.../ Que je me fourre pas avec ça.

p.30-3int.

Michel: Tu voué tout le quit, ça va marché. Qu'est-ce tu veux? Ça ça marché, ça, ça marché hostie, c'est sûre, ça va marché mais je suis sûre de mon coup parce que je réponds au besoin du client, crisse. Il me le demande le faire, je le fa mais y faut pas que je fasse tout ce qui te demande mais sauf que si c'est compatible à ce que tu fais, sans détériorer ton activité principale, tu y vas, c'est continuel.

Entrevue no.2

Niveau de risques (niv.ris.)

Entrevue no.1

p.12-11int.

Michel: J'en prends à tous les jours quasiment de ct'a des risques. Quand tu fais un nouveau moule, tu sais pas tu sais, un nouveau moule de poignée, tu sais pas combien tu vas en vendre. Tu sais pas si tu vas retrouver ton investissement, tu le sais pas mais tu t'en doutes que, en tout cas t'as un réseau de distribution établi pis, tu vas le montrer à toute sorte de monde pis ben tu sais à force d'en faire, tu te trompes moins là. Tu sais veux dire, tu sais ce que, que, le client veut à peu près, mais tu vas au devant, au devant de son besoin. Faut que tu sembles, sois au courant de ses meubles, faut que tu sois au courant des tendances, faut que tu sois au courant du marché pis là en étant au courant de marché, tu fais ça, la job à lui, c'est à dire, tu dis bon que c'é que je mettrai sur mes meubles. Ça fa que tu fais une poignée qui va sur ses meubles. Ben, tu, tu y demandes aussi y'ont des désigners pis... Tu sais t'es t'en communication avec eux autres. Pis avant de pousser la chose ben, ben plus loin, tu vas, tu vas les consulter là, si on faisait ça "ouié ben tu devrais faire ça, ça, ça, ça. Ça fa que finalement mais, c'est le développement, tu y fa son développement mais ensuite tu y vends. /.../

p.13-2int.

Michel: /.../ Mais c'est tes risques, il peut toujours ne pas en prendre mais si y'a suggéré tel affaire, y'a des maudites chances qu'il en prenne, tu sais. /.../

p.13-8int.

Michel: /.../ Le risque y est là, c'est quoi tu veux savoir.

p.13-10int.

Michel: ... je viens d'agrandir là, ben ça va coûté 200 000\$ piastres. Tu prends un risque, c'est un entrepôt. C'est quoi le risque, c'est le risque que j'aille mis 200 000\$ piastres pis que je diminue mes ventes l'année prochaine pis dans l'autre année, pis que le besoin, je veux dire, aura pas été évalué comme faut mais si je le fa, c'est parce que présentement, je sens que j'ai un besoin actuel, et, et, future, tu sais.

p.22-9int.

Michel: C'est de même qu'on fonctionne. Tu minimises tes risques avec l'expérience.

Entrevue no.2

Philosophie de l'entrepreneur (phil.ent.)

Entrevue no.1

p.2-7int.

Michel: Ça, ça, ça toujours été progressif ça toujours été annuel. Y'en a toujours eu, y'a eu des années où y'en a eu peut-être un petit peu plus que d'autres mais y'ont pas plus été marqué que que d'autre ça été réinvesti, les réinvestissements des profits ont été faites annuellement.

p.4-12int.

Michel: Ben la grosse là, je pense que la grosse tangente le point de départ, je reviens toujours là-dessus mais j'insiste parce que ou, le plus de départ c'était d'abord la philosophie de pas sortir l'argent de la compagnie ... Tandis que si tu prends comme optique de, dans sortir le moins possible, ou selon tes besoins, ou les besoins de l'entreprise là... /.../

p.5-2int.

Michel: /.../ Tes besoins normaux là. Tu laisses toutes le reste à l'intérieur de la cie. Ben là tu réinvesties là dedans.

Entrevue no.2

Vision (vis.)

Entrevue no.1

p.34-12int.

Michel: 2 ans c'est ça regarde, j'ai agrandi, pis mon catalogue lui est pour 2 ans, j'ai 45 nouveaux produits, pis j'ai des vendeurs sur la route, j'avais en avoir 3 à temps plein à partir du premier juin, ça c'est pour une période d'un an 1/2, tsé on peut dire 2 ans, ma vision est toute, ma stratégie est toute prise pour les 2 prochaines années. Ben stratégie y'a des affaires qui sont en marche depuis plusieurs années, mais y va se rajouter des choses, des décisions à l'intérieur de ça. /.../

p.34-14int.

Michel: /.../ là j'en ai une j'ai une stratégie établie là, ma vision est toujours un peu la même, mais là sauf que ma stratégie est un petit peu différente j'ai une approche différente. J'ai des nouveaux produits, du métal, de la céramique, un nouveau catalogue, des nouveaux vendeurs, des nouveaux marchés, je m'enlign avec ça. J'ai agrandi, pis l'détail là-dedans pis t'sé j'veux dire c'est de même que ma stratégie, je l'amène là dans ma job c'est d'établir toutes mes forces pour pouvoir être à la hauteur dans les 2 prochaines années de répondre aux clients. Tout est en place pour le premier février ...

p.35-2int.

Michel: Oui, oui, sont en relation toujours. Aussi en fonction du besoin du client pis de ce que ça rapporte.

Entrevue no.2

p.3-8int.

Michel: Ma, ma décision stratégique là, c'est pour 95. Tu sais, y sont toutes basées pour 95. Mon agrandissement, l'achat de machinerie, le nouveau catalogue, les nouveaux produits, c'est pour l'année 95.

Opportunité (opp.)

Entrevue no.1

p.24-7int.

Michel: Ça fa que là je suis parti d'un besoin, pas chères pis universelles, pis qui coulisse bien ...

Entrevue no.2

p.9-4int.

Michel: Ouié, ben à la base c'était, c'était un facteur stratégique au niveau finance pis au niveau fiscale.

p.9-8int.

Michel: Pis c'est avantageux au point de vue fiscale d'acheter de la machinerie pis d'investir dans ...

p.10-3int.

Michel: ... c'est intéressant au point de vue fiscal pis il faut que tu sois en avant au niveau marketing, faut que tu sois en avant des autres donc, ben y faut que tu réinvestis.

p.19-2int.

Michel: Si le besoin est là pis le gars dit ouais, ouais, ben là j'y dit cristie ouais pis en plus on va rajouter ça, en plus... ouais ça fa que là clis, ta coulisse de tiroir comme je te parle là. /.../

p.19-4int.

Michel: /.../ Ouié, pis la gars, lui y en avait besoin. Lui y'en avait besoin.

Environnement interne (env.int.)

Entrevue no.1

p.20-12int.

Michel: ... pis j'ai taponné avec le directeur de production pis on a faite des, des, des tests pis on a éliminé le ressort.

p.26-4int.

Michel: Ça fa que moé j'en ai un paquet qui rapporte, j'ai pas juste besoin de celui-là pour rapporté, j'ai 250 autres moules là dessus qui pousse pis qui génère des profits, fa que, quand même qui serait pas rentable tout suite, tout suite à court terme, y va l'être, il va prendre la place de l'autre éventuellement.

p.31-4int.

Michel: Tu vas voir qui va compter après les points. Les gens qui sont ici, vont contrôler ça.

Entrevue no.2

p.5-8int.

Michel: Pis les gens qui sont autour de moi, le personnel qui était, qui sont quand même aussi très positif, pis qui, qui sont d'accord avec des, des actions, pis y s'attendent que je pose des, les gens autour de moé y s'attendent à ce que je pose des gestes comme ça. Ils me le demandent pas directement mais tu le sens que y s'attendent ça de toé, tu sais. /.../

p.5-10int.

Michel: /.../ Parce que ils vibrent aussi au rythme de la compagnie, je veux toutes les gens qui sont en, en, au côté administratif. /.../

p.5-12int.

Michel: /.../ Fa que, toé, t'es le décideur, tu sais, t'as quand même, t'es consulte ces gens là ben t'es consulte pas nécessairement ou c'est. T'es consulte pareil là mais je veux dire, ces, ces, ces, ces gens là qui t'amènes à faire ça aussi. /.../

p.6-2int.

Michel: /.../ Parce que tu fais pas ça tout seul. T'as tout ça, si tu t'appuies juste pour du challenge personnel, je veux dire ton challenge personnel, c'est aussi le challenge des autres. Ces gens là y sont contents autant que moé à agrandir pis y participent. /.../

p.6-4int.

Michel: /.../ Sentiment d'appartenance.

Environnement externe (env.ext.)

Entrevue no.1

p.1-4int.

Michel: ... on l'a exploité comme faut en , en complétant la ligne de produits, puis en y additionnant certains produits que que ces clients là exigeaient.

p.3-4int.

Michel: Puis on a une long, long, longueur d'avance sur nos compétiteurs. On est de plus, en plus, puis toujours, toujours de plus en plus fort, ça fait que.

p.15-8int.

Michel: Ok, de toute façon, y'a place à expansion dans ce domaine là, tu sais. On a pas atteint, on n'est pas saturé au points de vue vente de quincaillerie. /.../

p.15-10int.

Michel: /.../ De, de, de, pour mobilier, qu'on est pas saturé au niveau clientèle. Ça peut-être en Europe, ça peut être en au Mexique davantage, au Etats-Unis davantage parce que c'est des produits qui sont utilisés quand même à travers le monde ça je veux dire une poignée de meuble là y s'en achète partout. /.../

p.15-12int.

Michel: /.../ Alors y'a de la place à vendre davantage qu'on produit et a crée encore d'autres produits.

p.26-4int.

Michel: Pis que j'élimine la compétition, lui, le gars qui va partir là-dedans, il le créera pas, il voudra pas faire un 8 cavités. Y va dire y'é fou, ou sais qui vend ça, y'a pas de volume, pas vrai, y'é là le volume, pis ensuite il faut que tu vends le prix.

p.27-2int.

Michel: J't'allai la montrer à un à date parce que je voulais pas aller la montrer, c'est lui qui m'a forcé à aller la montrer pis y embarque, un score de 100% là à date pis je veux pas la montrer parce que je suis pas encore prêt, je suis prêt en janvier. Parce que là qu'en il là vouaille, ils veulent m'acheter pis là je suis pas prêt, ça fa que là tu sais.

p.27-6int.

Michel: Pis de la compétition, je l'attends parce que j'ai des crimes de prix parce que j'ai bâtis un moule pour tous suite frappé la compétition. Tu sais parce que si tu mets tout en prix tu, t'embarqueras des gens là à une piaste la coulisse mais faut que tu vas créer de la compétition mais là, je

la sort à 30 cents, y tabarnouche, l'autre gars va dire ouaient y'a pas ben, ben d'argent à faire là dedans. On vas le laisser faire parce que moi j'y va tout de suite sur le volume ...

p.29-2int.

Michel: ... une fois t'es ben équipé, tu peux aller la montrer aux américains pis d'en vendre, tu sais, parce que y'a des gens-là. C'est pour ça que ct'année là, j'ai des projets d'Europe là parce que je suis avec le nouveau catalogue. J'ai un paquet de, de produit là. ...

p.31-8int.

Michel: Non, politique gouvernementale plus ou moins, la compétion oui. /.../

p.31-10int.

Michel: /.../ Ben ça t'influence un peu oui mais c'est pas surtout ça, ce qui m'influence, c'est de répondre aux besoins du clients en premier. Je regarde ce que la compétition fait pis si elle offre un produit que je pourrais offrir moé mais je le fais, tu sais. Je l'améliore comme je t'ai dit tantôt là, je le copie pas intégralement souvent je vas l'améliorer si je suis capable.

p.37-2int.

Michel: ... à un moment donné il va être trop tard. Si t'attends trop, y'en a d'autre qui vont le faire à ta place pis à meilleur prix ...

Entrevue no.2

p.4-8int.

Michel: Ben, c'est sûr l'éco. ça tout changer ça. /.../

p.4-10int.

Michel: /.../ c'est vite aujourd'hui, hein. /.../

p.4-12int.

Michel: /.../ Je te dis. Pis t'as des intrants qui était pas là tu sais. Des variations, je te parle des taux d'intérêts, j'y reviens là dessus mais c'est quand même le poux de, tu sais veux dire, c'est, c'est, c'est, c'est le moteur de, d'un, d'un économie ça. La banque du Canada qui décide de monter de son taux en six mois, à peux changer de 5%, si a change de 5% en 6 mois, à , à va la ralentir ou bien non, a va l'accélérer l'économie. Ça fa que t'as des intrants qui contrôle l'économie, pis toé ben t'es, t'es entrepreneur pis tu fais des produits pour la consommation ben, hé. C'est la banque du Canada qui va décider si le consommateur va, va, va dépense, dépensé plus ou moins tu sais.

Apprentissage décisionnel (app.déc.)

Entrevue no.1

p.15-6int.

Michel: A faire moins d'erreurs (rire). /.../

p.15-8int.

Michel: /.../ Je veux dire quand on est allé dans la quincaillerie électrique ben ça pas fonctionne terriblement bien. Ça fonctionne! Ça été rentable mais sauf que c'est quelque chose qu'on connaissait moins, fait que là là on confirme, on confirme encore qui faut demeurer dans qu'on fait le mieux pis ce qu'on connaît le plus.

p.17-3int.

Michel: ... l'expérience a faite en sorte que j'ai choisi, j'ai pensé que ces lignes là était plus appropriées à notre marché et que, je les ai choisi ... Tu vas faire un catalogue nouveau, ben t'as l'expérience de d'autres catalogues que t'a faites ...

p.17-5int.

Michel: C'est pas, tu peux être bon pareil même si t'as même moins d'expérience. Mais si t'es bon pis t'as de l'expérience, c'est encore mieux. /.../

p.17-7int.

Michel: /.../ Parce que t'as écouté, tu l'as déjà fait pis si t'avais à coeur de, de réussir la première fois que tu l'as faite, bon pis, si tu as encore le coeur, de, de, de le réussir, c'est encore mieux.

p.18-4int.

Michel : ... c'est l'expérience aussi. /.../

p.18-6int.

Michel : /.../ Ben, oui, parce que aussi ça change parce que dès avant, quand tu commences, ben t'ose pas aller les chercher aussi pour une question monétaire. /.../

p.18-8int.

Michel : /.../ Tu dis, je vas être obliger de payer. Puis, peut-être que, tu sais j'aurai pas le moyen de, je ferai plus d'argent si je paye trop de monde mais c'est pas, c'est pas vrai tu sais, mais ça c'est l'expérience qui sait que c'est pas vrai, que c'est rentable. Ça dépend qui, ça dépend quoi mais quand t'en a juste, t'en prends un petit bout là, un petit bout là, un petit bout là, tu sais pis aujourd'hui je prends des, des designers pour faire mon catalogue, le premier catalogue, je te dis que je l'ai faite pas mal tout seul, tu sais, avec le photographe. Mais y'a pas couté cher, mais y'a pas vendu gros. Mais là, mes catalogues quand je les faits là, y vendent en tabarouette, ça je peux te dire ça, mais y coûte pas mal plus cher à produire mais, ça rapporte en conséquence.

p.22-15int.

Michel: Bon ben, à ce moment-là, à force de me faire parler, je vais dire que ça se passait pas mal moins de même. Y'avait beaucoup moins de consultation. C'était beaucoup plus une décision que, c'est moé qui la prenait toute de a à z. /.../

p.23-2int.

Michel: /.../ Pis là, je pouvais, pis là, je m'enffargeais, là. Je m'en sortais mais je m'enffargeais un peu plus, tu sais. Ouié, c'est ça, la différence c'est ça, c'est que là je m'informe beaucoup plus. /.../

p.23-4int.

Michel: /.../ Parce que ça c'est de la prudence, c'est pas nécessairement de la prudence, c'est de l'expérience qui fait que pour être bien sûre que tu l'as, ben tu t'informes à l'avance pis tu débourses un peu, pis on voulait pas, pis je voulais pas déboursier à la base parce que je voulais pas payer personne. Je voulais sauver de l'argent tu sais. Ct'a plus ça qui m'empêcha de, ça dépend pour qui tu travailles. Quand tu travailles à ton compte, t'as toujours ça cette philosophie là de pas trop, trop vouloir consulté qu'en tu commences parce que ça coûte chers. Tu veux pas consulter ton comptable pis ton fiscaliste parce que tu dis: ça va coûté quelque chose mais peut-être que c'est rentable pis, c'é, pis c'é rentable de le faire. Tu sais, mais tu le fas à un certain niveau bon, ben ça, ça, ça, c'est la même affaire. Avant on consultait pas, avant je consultais pas beaucoup, j'y allais tout seul. Tu sais pis j'avais plus de misère à réaliser le produit en temps ... /.../

p.23-8int.

Michel: /.../ Mais quand, quand t'es entrepreneur de PME, t'en a pas de budget pour faire ça. Ton budget c'est, le moins chère possible. Quand tu commences ou quand t'as pas beaucoup de revenu, c'est ça tu fais, pis quand t'as un peu plus de revenu ben, là tu dis ben là j'ai le moyen de me payer ça.

p.24-9int.

Michel: Tu sais, c'est même plate d'avoir de l'âge. Mais qu'est-ce que tu veux, c'est le fun parce que tu vas plus vite, pis a par de ct'à ça te force à aller plus vite, plus tu vieillis, tu dis ha! Crisse, j'ai pas le temps de m'enffarger là dedans. Il faut pas que ça sorte dans 5 ans, ça ciboire, il faut que ça sorte dans 6 mois mais ça c'est l'âge.

p.25-10int.

Michel: Mais je fas des ben plus beaux moules, je fas faire des ben plus beaux moules que je faisais. Tu sais, asteur, j'ai bien plus confiance en moé, la coulisse de tiroir, la même coulisse que je l'aurais faite y'a, je te parles pas de, au début de toute mais y'a 5 ans, j'aurais peut-être ben mis juste

2 cavités dans le monde. Ben sûr que le moule aurait coûté meilleur marché mais sauf que ton prix vendant est plus élevé.

p.32-2int.

Michel: ... en arrière ça se ressemble. J'te l'ai expliqué, ça se ressemble mais pis là les montants sont plus gros pis les décisions sont un petit peu plus, pas prévu mais élaborées, un peu plus.

p.36-6int.

Michel: T'évalues ça, t'essaies de pas te tanner, ça c'est ben important dans le domaine qu'on est, c'est de pas se tanner des produits. Ça t'apprend ça avec le temps, tsé qu'à un moment donné, tu viens tannée de le voir ton maudit produit, tu dis ah tu t'en occupes plus mais t'en a une maudite gang de potentiel d'acheteurs qui ne l'ont pas vu ton produit pis sont prêt à l'acheter pis toi tu penses à en faire un autre produit, mais pense aussi à vendre celui que les autres n'ont pas vu. Il est payé encore tsé, ça t'apprend ça avec le temps, tu peux pas laisser tomber un winner, ton winner pousse le, lâche le pas, presse le citron.

p.37-2int.

Michel: ... à un moment donné il va être trop tard. Si t'attends trop, y'en a d'autre qui vont le faire à ta place pis à meilleur prix, on apprend ça avec le temps.

Entrevue no.2

p.11-2int.

Michel: Bon, c'est des choses qui ont déjà été étudiÉ dans le passé pis ça j'aurais, on est toujours, j'en suis toujours revenu à l'idée que t'es mieux d'agrandir ici. Ça fa que tu te repose plus la question quand t'arrives avec ça, fa 5 fois que j'agrandis la bâtisse icitte. /.../

p.11-4int.

Michel: /.../ Ça fa que je me suis déjà posé la question. Pis y'à 11 ans, 12 ans, si j'ai bâtis ici, je m'étais posé la question, pis la réponse est encore la même 11 ans après. Ça fa que si je me ramasse ici, fa que des alternatives y'en a pas.

p.11-8int.

Michel: Je les regarde pas parce que /.../

p.11-10int.

Michel: /.../ Je les ai déjà regardé pis ça faisait pas ... Ben, tu te casse pas la tête, tu le sais comment ça marche.

p.12-6int.

Michel: Dans mon cas à moé, l'agrandissement je répète une affaire que j'ai déjà faite là. /.../

p.12-8int.

Michel: /.../ C'est pas nouveau là. /.../

p.12-10int.

Michel: /.../ Si quelqu'un pour la première fois qui le fait, c'est un autre histoire. Y va se poser ce genre de question là.

p.13-6int.

Michel: On le sens en maudit. /.../

p.13-8int.

Michel: /.../ Tu sais, on répète, ciarge, tu sais, c'est pa, pareil.

p.16-2int.

Michel: Je va plus vite. Je te l'ai dit l'autre fois, j'allais plus vite, je faisais plus de vérification. Je va plus vite mais je fais plus de vérification. Je m'assure plus de mon affaire.

p.16-4int.

Michel: ... c'est que là, j'ai plus d'expérience je va faire confirmer ma confiance davantage avant de réaliser un projet, tu sais c'est ça.

Évaluation post-décisionnelle (éva.pos.déc.)

Entrevue no.1

p.36-6int.

Michel: Oui, je veux dire les résultats, j'ai des chiffres, les résultats hebdomadaires, mensuels, on sait ou est-ce qu'on s'en va, on évalue ça, on s'dit voyons celui-là pourquoi il marche pas, me semble qu'il devrait marcher plus, on fait une promotion, si la décision a été bonne des fois c'est juste du marketing qui manque si ton produit était bon, si t'avais pensé à ce produit là, pourquoi qu'il n'est plus bon là, tsé, pourquoi il ne marche pas. T'évalues ça ...

Entrevue no.2

Catégories à induires

Réseau de contact (rés.cont.)

Entrevue no.1

p.12-11int.

Michel: Faut que tu sembles, sois au courant de ses meubles, faut que tu sois au courant des tendances, faut que tu sois au courant du marché pis là en étant au courant de marché, tu fais ça, la job à lui, c'est-à-dire, tu dis bon que c'é que je mettrai sur mes meubles. Ça fa que tu fais une poignée qui va sur ses meubles. Ben, tu, tu y demandes aussi y'ont des désigners pis... Tu sais t'es t'en communication avec eux autres.

p.20-12int.

Michel: ... le produit va sortir, on a travaillé, j'ai fait venir un ingénieur là dedans là, qui fa des moules pis on a taponné ...

p.22-11int.

Michel: Pis avec les gens qui sont autour de toi, tu sais que lui y'é bon dans tes domaines y va t'aider puf, vient icitte toi, là, pis l'autre, le monde qui est un peu autonome, vient icitte je vas t'aider, tu sais, tu vas toutes les chercher.

Entrevue no.2

Personne conseil (per.cons.)

Entrevue no.1

p.12-5int.

Michel: Tu consultes les gens avec qui tu travailles. Les gens qui sont là, sont là.

p.20-12int.

Michel: ... pis j'ai taponné avec le directeur de production pis on a faite des, des, des tests pis on a éliminé le ressort.

p.24-3int.

Michel: Je viens de faire une nouvelle coulisse de tiroir. Ha, t'abarnouche mon gars, j'ai consulté André pis toute ça

p.24-7int.

Michel: ... on s'est assis moi pis André pis on dit, on a une coulisse. On s'en va avec ça pouf, pouf, pouf, pouf, pouf, pouf, tabarnouche!

p.30-3int.

Michel: ... des gens autour de moi je les ai emmené eux que j'ai touj, qui ont toujours bien scoré dans leur sélection de plastique. Je les ai emmené pour sélectionner du métal pour le détail pis pour l'industriel.

Entrevue no.2

p.20-7int.

Michel: Mon directeur de production. /.../

p.20-11int.

Michel: /.../ Ha, y complète. /.../

p.20-13int.

Michel: /.../ Ha oui, on travaille bien ensemble.

Intérêt envers une solution (int.env.sol.)**Entrevue no.1**

p.3-4int.

Michel: Puis on aimait, on aimait ce qu'on faisait puis on aime encore ce qu'on fait.

p.15-4int.

Michel: ... c'est, c'est parce que j'aime ça mais c'est pas juste en faire. C'est une question aussi d'ambition ...

p.18-8int.

Michel : Mais ça il faut le vivre, il faut y croire tu sais. /.../

p.20-4int.

Michel : /.../ Faut avoir l'argent pour le faire. Faut que tu y crois surtout, si tu y crois, c'est un investissement.

Entrevue no.2

Prédisposition décisionnelle (pré.déc.)

Entrevue no.1

Entrevue no.2

p.10-1int.

Michel: Mais, ou tu vois venir ça, ça fait là tu te prépares, tu prépares des projets en fonction de créer ton amortissement ...

p.12-3int.

Michel ... je consulte avant les gens qui sont autour de moé. Tu fais pas ça du jour au lendemain.

p.12-14int.

Michel: Ouié, mais c'est quand un besoin qu'on, qu'on que je savais depuis 2 ans avec André. Il me disait la place, l'espace est pis ensuite la stratégie pour l'année prochaine, de ramener les opérations de détail, ça nécessite un peu plus d'espace, pas aussi grand que ça. Bon fait que là, tu sais, pis bon les états financiers apparaissent en novembre, oup ben là, y vont, on va payer pas mal d'impôt, bon ben, tu sait t'en a besoin, ok, pouf, t'appelle le contracteur pis tu parts.

Décisions secondaires (déc.sec.)**Entrevue no.1**

p.17-3int.

Michel: Tu vas faire un catalogue nouveau ...

p.30-7int.

Michel: Ben j'avais un autre compagnie qui s'appelait distribution Nicolet pis on s'occupait juste du détail, j'intègre tout ça. Là, les bureaux vont être là bas pis en tout cas.

p.34-12int.

Michel: ... pis mon catalogue lui est pour 2 ans, j'ai 45 nouveaux produits, pis j'ai des vendeurs sur la route, je vais en avoir 3 à temps plein à partir du premier juin...

p.34-14int.

Michel ... un nouveau catalogue, des nouveaux vendeurs ...

Entrevue no.2

Conséquence de la décision (cons.déc.)

Entrevue no.1

p.1-8int

Michel: ... ben ces investissements là on faite en sorte qu'aujourd'hui on est encore dans ce créneau là avec plus de ventes et plus de produits.

p.35-6int.

Michel: Oui, très, très profitables pour l'entreprise tu l'vois, de l'extérieur, tu l'vois pas , tsé y'a 15 machines en dedans, l'autre bord quand j'ai déménagé ici, il y a 10 ans j'en avais déménagé 4, j'en ai additonné 11 pis elles produisent encore.

Entrevue no.2

p.13-10int.

Michel: C'est le temps qui va confirmer que, que j'étais correct mais sauf qu'a chaque fois que j'ai faite des choses comme ça, le temps à prouver que j'étais correct.

p.20-17int.

Michel: C'est le, le, le, le, le temps va confirmer t'es bon coups. /.../

p.21-2int.

Michel: /.../ Mais c'est toujours long d'attendre pour savoir si c'est un bon coup. Pis, c'est toujours long de savoir si tu va faire des profits. C'est tout ça qui ont pas le temps, je veux dire, je le trouve trop long le temps, je le trouve court parce que ça passe vite. /.../

p.21-4int.

Michel: /.../ Tu le trouves long pour les résultats.

Expertisse du secteur d'activité (exp.sec.act.)

Entrevue no.1

p.2-9int.

Michel: ... on est pas aller dans des champs d'activités autres que ceux qu'on connaissait bien, c'est du plastique par injection mais de la quincaillerie pour mobilier en général. Aujourd'hui on se retrouve qu'on produit 99% de nos produits s'adresse à, au mobilier. /.../

p.2-11int.

Michel: /.../ Même, je dirais peut-être 100%, ...

p.20-12int

Michel: On a utilisé si tu veux la souplesse du plastique avec une matière, avec l'expérience qu'on avait de savoir que telle matière va répondre adéquatement à la souplesse recherchée pis là ben ça marche. Fa que là nous autres, on va être meilleur marché pis on va avoir, on va avoir résolu le problème, ça fa que on va pénétrer un marché ou est-ce qu'on va avoir un meilleur prix pis en plus on va avoir solutionné le problème.

p.24-3int.

Michel: J'ai fait, j'ai combiné un paquet davantage de toutes les coulisses que j'avais faites depuis les 15 dernières années pour des clients.

p.24-7int.

Michel: Si tu voyais cette coulisse là mon gars, c'est le résumé de 15 ans de, de,de,de de coulisses que j'ai faites à gauche pis à droite pour tout le monde. C'est ça l'expérience un peu. C'est pas parce que je suis meilleur que j'étais, c'est parce que si tu veux quand ça fa 10 coulisses que tu fas, tu, tu, tu vas être capable d'en faire une, une, une plus complète que quand que c'est la première que ta fas.

p.26-6int.

Michel: Ben, je réponds à un besoin. /.../

p.26-8int.

Michel: /.../ Ha! je suis sûre que je répond à un besoin mais la écoute, je suis là dedans moé, je le sais, je sais qui ...

Entrevue no.2

p.19-6int.

Michel: C'est quoi les besoins de tout le monde, ben moé, je les connaissais. Ma y dire, y va m'arriver, m'a faire une coulisse pour répondre à son besoin à lui et au besoin de tout le monde. Pis on va en vendre, c'est sûre, sûre, sûre.

Expertise de gestion (exp.ges.)

Entrevue no.1

p.1-4int.

Michel: ... qu'est-ce qui a faite qu'aujourd'hui qu'on en est rendu là, c'est parce que on a exploité, comme faut, on a exploité comme faut le créneau dans lequel, n'est présentement, c'est à dire la quincaillerie pour mobilier et armoire de cuisine on l'a exploité comme faut ...

p.2-1int.

Michel: En faite, c'est qu'on a toujours investie dans ce domaine-là on a toujours essayer de compléter la ligne en y additionnant ces produits-là. Puis, ça là engendrer, des, des, des, déboursés au niveau des nouvelles matrices et de nouveaux équipements, de nouveaux convoyeurs pour être productif dans ce sens là ouié.

p.2-9int.

Michel: ... on s'est renforcie dans ce qu'on connaissait de plus, on avait notre point fort, était là. Était dans le niveau de la quincaillerie. On a renforcé notre point fort.

Entrevue no.2

p.13-2int.

Michel: C'est même, on a amélioré, ce que, ce qu'on aurait fallu faire, si tu veux dès le départ dans les autres agrandissements. On le savaient en maudit comment faire l'agrandissement là.

Expertise décisionnel (exp.déc.)**Entrevue no.1**

p.35-8int.

Michel: Dans d'autres domaines, j'ose pas y aller non plus là disons que j'ai suffisamment de décisions à prendre ici.

Entrevue no.2

p.4-2int.

Michel: Tu sais avec ce qu'on a vécu les, les, les, les récessions, les inflations, les déflations y'a tellement de changement. Tantôt je te parlais de taux d'intérêt variable, tu sais. /.../

p.4-4int.

Michel: /.../ Ça varie d'un, d'un point dans une semaine. Que c'est tu veux, ça peut faire changer le, le rythme de l'économie. Alors, tes décisions faut pas qui soient à long terme, ben tout ça, il faut qui soient et indirectement, ils le sont à long terme mais il faut qu'ils soient basé, il faut que ça fasse à court terme, c'est ça que je veux dire. /.../

p.4-6int.

Michel: /.../ Si ça fa pas à court terme, ça marchera pas. Il faut que ça fasse à court terme et que ça fasse à long terme. Mais il faut pas que tu prennes tes décisions juste pour du long terme. C'est ça que je veux dire.

Mémoire de l'information (mém.inf.)

Entrevue no.1

p.17-3int.

Michel: ... y'a eu des commentaires négatifs ou positifs sur les anciens catalogues pis quand tu les refais bien, c'est encore la les, les, les mêmes produits bien plus les nouveaux que tu remontes, ben là, t'es dispose en fonction de, des commentaires positifs que t'as eu et t'élimines les commentaires négatifs, c'est ça l'expérience.

p.17-5int.

Michel: C'est de l'expérience, c'est d'écouter tes clients, où les clients que t'as, t'as sur les points forts, pis les points faibles de ton entreprise pis quand tu as à refaire face à la même situation, ben tu, tu, retiens ce qui t'as été dit, c'est ça l'expérience. L'expérience c'est pas, le l'expérience c'est du vécu puis c'est d'avoir écouté.

p.24-3int.

Michel: Je viens de faire une nouvelle coulisse de tiroir. Ha, t'abarnouche mon gars, j'ai consulté André pis toute ça mais, j'ai assez faite de coulisse de tiroir pour d'autres compagnies dans ma vie. Je te dis là, j'en fas une pour tout le monde. Ben a va avoir un peu de tout le monde.

Entrevue no.2

p.11-2int.

Michel: Bon, c'est des choses qui ont déjà été étudiÉ dans le passé pis ça j'aurais, on est toujours, j'en suis toujours revenu à l'idée que t'es mieux d'agrandir ici. Ça fa que tu te reposes plus la question quand t'arrives avec ça, fa 5 fois que j'agrandis la bâtisse icitte. /.../

p.11-4int.

Michel: /.../ Ça fa que je me suis déjà posé la question. Pis y'à 11 ans, 12 ans, si j'ai bâtis ici, je m'étais posé la question, pis la réponse est encore la même 11 ans après. Ça fa que si je me ramasse ici, fa que tes alternatives y'en a pas.

p.11-10int

Michel: Ben, tu te casse pas la tête, tu le sais comment ça marche.

p.13-4int.

Michel: Tu sais, parce que les autres, on les a faite la première fois, pis y'a fallu rajouter des affaires parce que c'était pas adéquatement aménagÉ. Ça fa que là, là, tout suite en partant pour nos besoins, c'est plouffe, super correct, tu sais.

Temps décisionnel (temps.déc.)

Entrevue no.1

p.31-12int.

Michel: Ben à cause que j'ai un tempérament comme ça, souvent le client est content d'avoir un service rapide ...

Entrevue no.2

p.4-2int.

Michel: Je travaille pas, je travaille, c'est sûr que, tes décisions peut-être prises en fonction du futur, ça c'est sûre, mais c'est, c'est, dans ma tête le long terme. On travaille pas avec du long terme nous autres, on travaille tout le temps avec le court terme donc ça t'influence ben gros dans tes, tes, tes décisions.

p4-4int.

Alors, tes décisions faut pas qui soient à long terme, ben tout ça, il faut qui soient et indirectement, ils le sont à long terme mais il faut qu'ils soient basé, il faut que ça fasse à court terme, c'est ça que je veux dire.
/.../

p.4-6int.

Michel: /.../ Si ça fa pas à court terme, ça marchera pas. Il faut que ça fasse à court terme et que ça fasse à long terme. Mais il faut pas que tu prennes tes décisions juste pour du long terme. C'est ça que je veux dire.

p.12-12int.

Michel: Ça pris un heure décide ça.

p.12-14int.

Michel: ... je savais depuis 2 ans avec André.

Complexité décisionnelle (compl.déc.)

Entrevue no.1

Entrevue no.2

Analyse préliminaire (ana.pré.)

Entrevue no.1

p.17-3int.

Michel: ... j'ai faite ma, mon, ma petite étude de marché, aussi, puis, le nombre de cavité, le, le nombre, le nombre de cavité que tu mets dans le monle, c'est l'expérience, l'argent que tu veux investir là-dessus là, t'as un paquet d'affaires.

p.22-3int.

Michel: Ben avant d'investir dans le moule, bon on va faire notre prototype. /.../

p.22-5int.

Michel: /.../ Pis on va voir si c'est faisable ...

p.22-5int.

Michel: ... une fois qu'on aura trouvé un quelque chose, une structure qui est faisable, bien là, on décide d'investir, mais tu peux avoir fait, fait des, tu peux avoir des, des données de frais là, payé pour ton étude là. /.../

p.22-7int.

Michel: /.../ Tu peux avoir payé pour ton échantillonnage là, tu peux avoir payé pour, tu sais quelques petits frais mais le gros coût d'investissement est pas encore donnée jusqu'à temps que tu pro, ton prototype que t'as faite là, tu sais qui est adéquat, un coup qui est adéquat "pof"! Tu y vas.

Entrevue no.2

Analyse principale (ana.princ.)

Entrevue no.1

p.18-11int.

Michel: ... tu reviens pis tu fais une analyse de ct'a pis en fonction de ct'a tu dis bon, ben, mon, le, le, c'est toujours à la base c'est de répondre à un besoin. Un produit ça répond à un besoin. Quel, quel, cristie de chat qui a besoin, une fois que tu l'as trouvé, tu dis comment tu fais pour lui répondre. Tu tournes tout le temps autour de ct'a. /.../

p.18-13int.

Michel: /.../ Alors, comment y répondre, disons que t'as du marketing, t'as des, t'as des outils, t'as des équipes de recherche, t'as des, tu peux engager du monde pour faire des statistiques, pour faire des enquêtes, pour faire n'importe quoi. Je veux dire mais, il reste que c'est toé là, c'est moé là, c'est moé qui, qui a découvert le besoin ou du moins qui a ciblé le besoin. /.../

p.19-2int.

Michel: /.../ Pas découvrir, mais ciblé le besoin, une fois que je l'ai ciblé ben là, je m'entoure de gens pour élaborer puis, élaborer une solution pour répondre à ce besoin là. Il y a toutes sortes de monde là dessus, tu dis bon, ben le besoin c'est ça; là toi, tu vas, tu vas, ce domaine là je connais pas ça, je suis pas capable de dessiner moé dire bon. Personnellement, je suis pas bon en dessin, ben je vas chercherr quelqu'un qui est bon en dessin. J'y dis bon, ben là moé j'ai visualisé tel, écrire, dessine moé, bon un autre ben là y'é meilleur pour faire, le, le, le, le moule mais là, je le fa venir icitte, bon ben là regarde, cet hostie de dessin là, là. Faut faire un moule avec ça, qu'est-ce que t'en penses là, c'est-tu parce que le besoin y'est là, on pourrais-tu techniquement y arriver, oui, oui, oui. Bon ensuite pour le vendre, ben là tu fais venir ton distributeur, ... Penses-tu qu'on devrait passer là, tu t'entoures de, tu sais mais le besoin c'est toé qui l'a décelé pis, tu fais ton suivis là, tu dispatche toute, ça c'est clean. Comment je réalise quelque chose là.

p.20-12int.

Michel: Ben là tu dis bon, ben on va faire une barrure de fenêtre mais, on va essayer de résoudre les trois problèmes. Fa que là, on a faite une structure, le produit va sortir, on a travaillé, j'ai fait venir un ingénieur là dedans là, qui fa des moules pis on a taponné, pis j'ai taponné avec le directeur de production pis on a faite, des, des, des tests pis on a éliminé le ressort. On a utilisé si tu veux la souplesse du plastique avec une matière, avec l'expérience qu'on avait de savoir que telle matière va répondre adéquatement à la souplesse recherché pis là ben ça marche. Fa que là nous autres, on va être meilleur marché pis on va avoir, on va avoir résolu le problème, ça fa que on va pénétré un marché ou est-ce

qu'on va avoir un meilleur prix pis en plus on va avoir solutionné le problème. Ben c'est ça l'expérience, ben c'est ça. /.../

p.21-2int.

Michel: /.../ Ça coûte 30 000 piastres faire ce moule là pis je sais pas comment je vais n'en vendre. /.../

p.21-4int.

Michel: /.../ Ben je sais qui s'en achète, je le sais pis je sais à peu près le prix que ça vaut. J'ai fait une petite, j'ai envoyé quelqu'un aller checké ça. Tu sais, mon représentant à checké ça, ça fait que, si y'a bon mon produit, m'a n'en vendre, m'a, c'est sûr que je va le rentabilisé.

p.26-8int.

Michel: ... je me suis faite une liste de client qui vont embarquer là dedans, je suis sûre, sûre, sûre, sûre. /.../

p.26-10int.

Michel: /.../ Ils sont à l'affût de ça à eux autres là, là, là t'as, t'as une guerre de prix, pis, prix, prix, prix, pis ça que là je leur ai faite une coulisse pis qui a tout les avantages qui recherche.

p.27-8int.

Michel: Ben là je m'en souviens pu, j'ai mon papier ici, j'ai ma liste de client que lui c'est un potentiel pis je me tromperai pas gros. Je les aurai pas toute hein! Je peux pas toutes les avoir. /.../

p.27-10int.

Michel: /.../ Mais , mais, mais je suis sûre que je vas en avoir, pis j'en ai pas besoin de beaucoup non plus pour justifier mon moule.

p.30-1int.

Michel: D'abord, j'ai faite une crise de belle sélection avec l'expérience que j'avais. /.../

p.30-3int.

Michel: /.../ J'ai cumulé un paquet d'expérience...

Entrevue no.2

p.3-4int.

Michel: ... qu'est-ce qui va influencer une décision stratégique bon, c'est là profitabilité. si t'as pas d'argent, tu le feras pas. /.../

p.3-6int.

Michel: /.../ Ou, ça dépend, moi je le ferai pas, si j'ai pas d'argent ...

p.12-6int.

Michel: Parce que, ça je te dis ça c'est des affaires qui ont déjà été étudiés. Un agrandissement, fa 5 fois qu'on le fait. Crisse, j'ai pas besoin de me reposer tout le temps le même, je me les reposes mais tu sais, je me les reposes peut-être oui, mais ça dure 10 secondes. Je m'en vas là, tu sais pourquoi? Parce que je me suis déjà posé les questions pis, je suis arrivé là pis c'était viable pas valable de faire ça de même pis que tu répètes. Dans mon cas à moé, l'agrandissement je répète une affaire que j'ai déjà faite là. /.../

P.12-8int.

Michel: C'est pas nouveau là./.../

p.12-12int.

Michel: Ça pris une heure décidé ça.

p.13-2int.

Michel: Ça veut pas dire que c'est pas des, des décisions souvent qui sont, qui sont, sont, y sont toutes réfléchies, y sont toutes pensées. Si tu voyais là, ce qu'on a faite comme bâtisses, agrandissement là, c'est super. Ça va répondre à nos besoins d'une manière extraordinaire. C'est même, on a amélioré, ce que, ce qu'on aurait fallu faire, si tu veux dès le départ dans les autres agrandissements. On le savaient en maudit comment faire l'agrandissement là.

Incapacité à tout prévoir (inc.t.pré.)

Entrevue no.1

p.27-4int.

Michel: ... je sais pas combien vas n'en vendre ça je peux pas, te le dirai l'année prochaine je sais pas combien mais c'est sûre que j'en vend.

p.31-12int.

Michel: ... dans 6 mois on ne le sait pas où est-ce qu'on va être, on le sait qu'on va produire encore, quel va être le niveau des ventes, quels vont être les clients exactement, on ne le sait pas, pis tsé t'as de l'incertitude qui est quand même énorme, ... tandis que nous autres là-dedans ça peut jouer en notre faveur pis des fois ça peut jouer en notre défaveur, parce que si dans une bonne décision stratégique c'est que, si tu vends ton entreprise, pis t'as pris des bonnes décisions stratégiques, ben avec le temps ça a été favorable mais si t'as pris des mauvaises décisions stratégiques, le temps a été défavorable parce que t'aurais pu vendre avant ta mauvaise décision a un prix plus élevé, c'est ben important le temps pis c'est stressant le temps, parce que tu sais pas, tsé, c'est l'fun

Entrevue no.2

p.3-6int.

Michel: Ben dans 5 ans, qu'est-ce que, je vas continuer toujours à essayer d'en faire, mais je sais pas combien m'a en faire, pis je sais pas où est-ce que je vas être.

p.3-8int.

Michel: Y vont, tu existés encore en 96, je sais pas moé ou est-ce que je va être en 96? Je sais bien que là je travaille pour 95.

p.13-10int.

Michel: C'est le temps qui va confirmer que, que j'étais correct ...

p.20-17int.

Michel: C'est le, le, le, le, le temps va confirmer t'es bon coups. /.../

p.21-2int.

Michel: /.../ Mais c'est toujours long d'attendre pour savoir si c'est un bon coup. Pis, c'est toujours long de savoir si tu vas faire des profits. C'es-tu ça qui ont pas le temps, je veux dire, je le trouve trop long le temps, je le trouve court parce que ça passe vite. /.../

p.21-4int.

Michel: /.../ Tu le trouves long pour les résultats.

L'ENTREPRENEUR NUMÉRO 3.**TYPE DE DÉCISION:** **Agrandissement, marché et nouveaux produits****Catégories prédéterminées****Décision stratégique (déc.str.)****Entrevue no.1**

p.5-8int.

Michel: ... on va doubler la surface de l'usine de Frigor. Elle fait 800 mètres carrés, on va rajouter 800 mètres. /.../

p.5-10int.

Michel: /.../ Ici, maintenant, ça y est c'est fait, tout ça parce que, on va développer des produits à base de morue. /.../

p.5-12int.

Michel: /.../ Et ensuite, on va développer, notre clientèle ...

p.21-1int.

Michel: C'est l'enchaînement de 3 décisions.

Entrevue no.2

Jugement (jug.)

Entrevue no.1

p.9-2int.

Michel: ... comment se développer avec un directeur commercial, un responsable des ventes, ou des choses comme ça ou un réseau ou des représentants ...

p.12-9int.

Michel: Donc, dans la mesure où je sais ce que coûte exactement, la production. On va utiliser les mêmes machines, on a pas besoin de faire beaucoup plus d'investissement pour produire un nouveau produit, ça c'est l'expérience et c'est comme ça que ça nous aide ...

p.18-5int.

Michel: ... les entreprises qui ne vont pas bien et qui ont déposé leur bilan et qui ont été racheté. C'est aussi un signe ça. C'est là où vous, vous dites ça il faut pas faire. D'accord parce que il y a l'enthousiasme d'un côté, mais il y a le raisonnable aussi de l'autre. Et quand vous voyez qui y a, qui a une majorité de boîte importante qui dépose leur bilan, vous essayez aussi de regarder pourquoi.

p.25-5int.

Michel: C'est une remise en cause personnelle et permanente. Rien est acquis dans ce milieu là.

p.41-3int.

Michel: Un tempérament positif va vous faire avancer.

p.44-12int.

Michel: Donc, si on tourne en rond, si on attend, le client pour créer le produit et le produit pour avoir le client, jamais on prendra la décision. Donc, maintenant, on a décidé de prendre la décision et on y va. On a un directeur commercial. Nous, la fabrication, on va s'en occuper nous et puis maintenant ça va tourner.

Entrevue no.2

p.55-9int.

Michel: Mais c'est un peu comme la première fois, hein. On s'aperçoit qu'on est encore en train de grandir, qu'on a des parts de marché à prendre. /.../

p.55-11int.

Michel: /.../ Donc, pour prendre des parts de marché, qu'est-ce qu'on fait?

p.67-18int.

Michel: ... quand on prend des décisions au niveau stratégique, on a des points de repère par rapport à ce qui s'est passé, en disant qu'on s'est pas trompé mais on en a pas forcément pour l'avenir. /.../

p.68-2int.

Michel: /.../ Donc, on se fixe peut-être on se, on se base sur ce qu'on a fait en se disant qu'on s'est pas trop trompé donc on avait un jugement qui était bon. /.../

p.68-4int.

Michel: /.../ On peut pas dire que l'expérience va vous aider pour prendre des décisions stratégiques. C'est votre jugement qui va vous dire, bon, mais je me suis pas trop mal débrouiller jusqu'à présent, on va continuer dans ce sens là. Mais l'expérience à mon avis, n'a pas grand chose à jouer là.

p.68-14int.

Michel: L'expérience c'est le passé, donc l'expérience vous donne des bases solides et c'est pas elle qui va vous dire qui faut, faire comme ça ou comme ça. Donc, il faut surtout se baser sur son jugement ou sur tout ce qu'on peut voir autour pour prendre des décisions stratégiques.

Biais (biais)

Entrevue no.1

p.18-5int.

Michel: C'est peut-être aussi parce que sont trop parti dans la diversité.

p.41-3int.

Michel: Bon, vous prenez des claques mais ça de tout façon. Si vous êtes positifs, vous allez vous dire que c'est un bien parce que ça vous apprend la vie.

p.66-4int.

Michel: ... une fois que la décision est prise, quand j'ai donné le décompte, je viens de vous le dire, c'est carré j'y vais, même parfois d'une manière ça dépend des fois : autoritaire. Quand je vois que y'en a qui doute, qui en, on y arrivera pas. C'est le genre de chose que je supporte pas.

p.69-16int.

Michel: ... je prends ma décision seul. C'est pas eux qui vont me faire prendre ma décision.

Entrevue no.2

Expérience intuitive (exp.int.)

Entrevue no.1

p.42-2int.

Michel: Ha, vous avez des flashs aussi de temps en temps. /.../

p.42-4int.

Michel: /.../ Et puis vous avez des flashs qui viennent confirmer votre intuition. Tiens là, ça y est la je le sens, on est en plein dedans, c'est maintenant qu'il faut y aller.

p.43-2int.

Michel: Et disais le flash, ça vous motive pour, pour, pour avancer dans la démarche.

p.43-8int.

Michel J'aime pas beaucoup le changement, on me l'a fait avoir le flash. C'est surtout ça parce que j'ai des amis aussi qui font parti du conseil d'administration ...

Entrevue no.2

Rationalité (rat.)

Entrevue no.1

p.21-1int.

Michel: C'est l'enchaînement de 3 décisions. C'est une décision logique. Tout se fait par logique, c'est pas des coups, c'est pas des caprices, c'est des coups de tête. Des coups de tête, vous pouvez gérer une entreprise par des coups de tête, c'est pas possible ...

p.22-3int.

Michel: Ce sont des projets, vous avez des projets d'investissements de 3-4 millions de francs. Ça se murent. /.../

p.22-5int.

Michel: /.../ D'accord, bon, on regarde un petit peu pourquoi, comment on va évoluer et puis quand l'étape a été franchie, on commence à se demander, on en est là, on va aller là, qu'est-ce qui y a à faire derrière?

Entrevue no.2

p.65-9int.

Michel: Et à partir du moment où c'est décidé, ça et que c'est logique que c'est, que c'est rationnel, ça été discuté avec les collaborateurs ou en conseil d'administration. Que tout le monde est d'accord. Y'a peu de chance pour que j'y arrive pas quand même.

Élément déclencheur (élé.décl.)

Entrevue no.1

p.8-6int.

Michel: ... on s'est aperçu qu'y avait, un chiffre d'affaires qui commençait à être important.

p.43-8int.

Michel: Oui, là y'a quelque chose à faire et il faut le faire. Ben, ont, ils ont réussi à me décider à le faire aussi.

Entrevue no.2

p.52-14int.

Michel: Pourquoi, je sais pas quel a été le premier, le premier facteur déclanchant, si vous voulez /.../

p.53-6int.

Michel: /.../ Hum, hum, des gens qui travaillent avec moi et qui me conseille. /.../

p.53-8int.

Michel: /.../ Qui me disent aussi qu'il faut évoluer au niveau des, de la diversité de, au niveau, de la diversité de la gamme.

p.54-3int.

Michel: ça, ça existe qui ait des opportunités là-dessus mais c'est eux qui m'ont poussé, forcé si vous voulez à la créer.

p.56-4int.

Michel: ... c'est le cumul de tout qui fait qu'on arrive une fois de plus sur un, sur un goulot d'étranglement qui est la fabrication.

p.75-3int.

Michel: Mais vous savez déjà quand vous êtes basé sur un marché, marché de la consommation, vous êtes quand même obligé de suivre les fluctuations.

Diagnostic (diag.)

Entrevue no.1

p.5-12int.

Michel: ... ce qui fait que tel qu'on est organisé là, on aurait eu un goulot d'étranglement à un niveau ou à un autre. Donc, on est obligé de changer encore notre fusil d'épaule pour produire davantage.

p.8-10int.

Michel: ... on arrivait pratiquement, à une croisé des chemins, à savoir ce qu'on allait prendre comme orientation. Soit on restait petit si on bougeait plus et on se laissait rattraper un petit peu, soit les gens qui auraient eu l'intention de nous, de nous racheter parce qu'on représentait un intérêt. /.../

p.9-2int.

Michel: /.../ Soit, se développer, se développer en fonction donc du marché ...

p.9-8int.

Michel: ... quand on s'est aperçu que le marché évoluait et qu'on allait devoir justement répondre à un afflux supplémentaire, on a regardé notre potentiel de fabrication et on s'est dit, ça y est ça avance plus. Donc, à partir de telle date, il faut qu'on soit capable de produire, que les clients soient content au niveau de la qualité, que ce soit toujours fait dans les normes mais qui soient pas obliger d'attendre puisqu'il y a une demande. Donc, possibilité de fabriquer avant distributeur pour les différencier. Il nous fallait des lignes supplémentaires et ça pouvait pas ce faire dans l'usine tel quelle était là. Donc, on a fait des plans d'agrandissement

p.12-1int.

Michel: ... on se dit au bout d'un moment, il faut réagir. Donc, dans la mesure où on réagi, on regarde exactement vers où on va pouvoir s'orienter.

p.44-6int.

Michel: ... à l'époque où on l'a fait, on avait encore la possibilité de réaliser dans les locaux actuels. /.../

p.44-8int.

Michel: /.../ Alors comme le marché monte, la clientèle augmente. On s'aperçoit que à ce moment-là, ça peut être un plus pour tout le monde de s'agrandir puisqu'on va pouvoir fabriquer ces nouveaux produits à la marque éventuellement du distributeur, de nouveau client donc, il va falloir, prévoir comment le faire et, tel qu'on est organisé là bien, hein. Il y a un goulot d'étranglement, donc il faut prendre une décision, laquelle? Agrandir, on s'agrandit oui, mais on n'a pas encore le marché. Ha! Alors qu'est-ce qu'on fait, ben tant pis on y va.

Entrevue no.2

p.52-14int.

Michel: Je sais pourquoi j'ai agrandi, hein.

p.55-15int.

Michel : Donc, on sait à partir du moment où l'on va prendre des nouveaux clients, déjà on va avoir du mal à produire sur les lignes actuelles et puis si on veut en rajouter ...

p.56-4int.

Michel: ... qu'est-ce qu'on fait et bien, à ce moment-là, on fait sauter le bouchon, on agrandit.

p.56-10int.

Michel: ... on regarde ce que ça va nous donner comme potentiel, potentiel de fabrication, on est limité, donc, on se dit à ce moment là pour pas perdre de, de temps ni d'argent, si on est limité, on est obligé d'agrandir. On va faire des nouvelles chaînes et si à ce moment-ci des nouvelles chaînes fonctionnent bien, elles vont être sous-exploiter, donc autant en profiter pour faire des nouveaux produits. Et c'est comme ça que ça l'a démarrer.

Information (inf.)**Entrevue no.1**

p.41-15int.

Michel: C'est le réseau, c'est autant le réseau d'information que le réseau d'enseignement que je peux avoir et de gens sur qui je peux compter pour prendre ma décision. Réseaux importants.

Entrevue no.2

Source d'information (sour.inf.)

Entrevue no.1

p.13-6int.

Michel: Une analyse sensorielle aussi par des entreprises qui sont spécialisées pour ça. /.../

p.13-10int.

Michel: /.../ Ha bien, bien sûr, c'est basé sur des rapports. /.../

p.13-12int.

Michel: /.../ Sur des rapports. Toutes les décisions qu'on a citées, que nous avons prises qui correspondaient à des études faites précisément ont été faites en fonction de rapports qui nous étaient adressés quand même, commandés, payés.

p.17-5int.

Michel: Et après, vous connaissez davantage le milieu, comment dire administratif, politique, politico-administratif qui fait que vous avez toujours plutôt, pas, je veux pas dire des facilités, mais vous avez quand même de bons renseignements. Vous avez de bonne introduction au niveau de pouvoir public. Ce qui fait que ça va vous aider à prendre des décisions plus facilement.

p.18-5int.

Michel: Y'a des relations, y'a des relations si vous voulez, avec, tout ce qui est l'industrie agro-alimentaire, l'intermédiaire du syndicat, par l'intermédiaire d'une, d'un réseau ici des industries qui sont l'Aquitaine, y'a tout ce qui se passe au niveau de, de la documentation et toute la lecture qu'on peut recevoir sur le marché, les différentes, les différentes revues... Vous voyez aussi par la fréquentation des étalages dans les magasins, et puis aussi malheureusement par l'écoute aussi, de ce qui se passe dans les entreprises qui ne vont pas bien et qui ont déposé leur bilan et qui ont été rachetés.

p.32-10int.

Michel: Si vous avez besoin de lui demander son avis sur un nouveau produit ou sur un nouveau plat, il vous dira ça oui, je le sens, ça je le sens pas. C'est comme ça aussi que vous arrivez à prendre vos décisions.

p.33-4int.

Michel: C'est une information orale, c'est de la, c'est de la discussion, c'est, c'est, c'est tout ça qui se fait petit à petit. /.../

p.33-6int.

Michel: /.../ Ça représente beaucoup parce que vous avez l'avis de gens, qui ne font pas ce que vous faites toute la journée. Donc, ils ont un avis

forcément différent du votre. Et, c'est fonction de cet avis qui n'est pas partisan que vous pouvez forger votre idée, ou votre conviction.

Entrevue no.2

p.53-12int.

Michel: Je sais pas, disons que dans la mesure où j'écoute quand même pas mal ce qui se passe autour de moi et qu'on sait qu'on veut bien donner surtout de gens qui sont déjà dans la distribution. /.../

p.53-14int.

Michel: /.../ Il voit de l'extérieur, extérieur de Frigor.

p.66-4int.

Michel: Pour prendre des décisions, je m'entoure quand même pas mal de conseil ...

p.69-2int.

Michel: Rapports. /.../

p.69-4int.

Michel: /.../ Sur des rapports, rapports écrits

Conception de solutions (conc.sol.)

Entrevue no.1

p.7-10int.

Michel: ... on s'est orienté nous, d'une part vers la réalisation de nouveaux plats.

p.9-8int.

Michel: ... c'est un ensemble, c'est la conjoncture actuelle qui fait que, pour se développer ... il y a deux solutions, soit même trois solutions. Soit on développe le produit, la gamme de produits, soit on développe les ventes, soit on fait les deux.

p.9-8int.

Michel: ... on va agrandir justement en fonction de ce qu'on a décidé de se développer sur les nouvelles lignes de ha! Tel poisson, de brandade, de, , acras de morue, etc.

Entrevue no.2

p.52-10int.

Michel: Voilà, ça se fait petit à petit.

p.55-15int.

Michel : ... y'a pas d'autres solutions. C'est qu'il va falloir faire un nouveau poste, de, de fabrication. Et, ça passe obligatoirement par un agrandissement.

p.60-4int.

Michel: Et pour l'agrandissement ben ça c'est pareil, c'est la suite logique. /.../

p.60-6int.

Michel: /.../ Si on veut ça, si on veut faire ça, il faut se donner les moyens de le faire et se donner les moyens de la faire, c'est agrandir.

p.65-1int.

Michel: Le plus raisonnable c'est d'avoir plusieurs options pour pouvoir se rabattre sur une si y'a quelque chose qui va pas bien. /.../

p.65-3int.

Michel: /.../ Hum, mais en fait je m'axe plus facilement sur une, une option parce que c'est ça qui va quand même déterminer la volonté directe d'aboutir parce qu'autrement quand on a 3-4 solutions, on dit quand même que on est pas suffisamment motivé pour, pour, pour, y arriver où on est pas, comment dire, les, les lignes sont pas suffisamment bien tracées. Donc, moi, je préfère avoir un but bien précis pis y arrivÈ coûte que coûte.

Critères décisionnels (cri.déc.)

Entrevue no.1

p.13-12int.

Michel: Si c'est par pour gagner d'argent, si c'est pour se fatiguer, ça vaut pas la peine. /.../

p.14-2int.

Michel: /.../ Il faut absolument que cette entreprise gagne de l'argent. ... il faut que l'entreprise soit d'abord rentable. /.../

p.14-4int.

Michel: /.../ Principal souci.

p.23-1int.

Michel: Vous avez l'aspect financier, c'est une chose. /.../

p.23-3int.

Michel: /.../ Vous avez l'aspect personnel aussi ...

p.26-3int.

Michel: Mais je pense que tout a été bien analysé. Et si, on prend une décision d'investissement puisque c'est surtout celle-là qui compte. On a calculé d'une façon très, très serrée là, ce que ça nous coûte et comment, comment le rentabiliser au maximum. Donc, si on fait un investissement dans une nouvelle usine, on sait ce que ça va nous coûter, on sait combien il va falloir vendre pour continuer à bien tourner. Et, c'est en fonction de ce potentiel de, de marché, on prend la décision quoi.

Entrevue no.2

p.59-12int.

Michel: Gamme de marché, chiffre d'affaire sur ces marchés là.

p.65-7int.

Michel: ... si je m'aperçois que c'est pour perdre de l'argent ou pour, fermer la maison dans... /.../

p.65-9int.

Michel: /.../ 1 an, c'est pas la peine hein. Voilà!

Choix (choix)**Entrevue no.1****Entrevue no.2**

p.61-4int.

Michel: ... dans le mesure où ces nouvelles recettes ont été au point, j'ai dis bon ça y est maintenant on y va. Y'a plus de raison de se poser des questions, on a tout pour commencÉ. C'est ce qui comptait.

p.65-9int.

Michel: Et à partir du moment où c'est décidé, ... Que tout le monde est d'accord. Y'a peu de chance pour que j'y arrive pas quand même.

p.69-12int.

Michel: Non, moi je lis leurs rapports. /.../

p.69-14int.

Michel: /.../ On voit où l'on en vient avec les conclusions.

p.69-16int.

Michel: /.../ On l'examine et puis après, je prends ma décision seul.

Décisions de parcours (déc.par.)

Entrevue no.1

p.7-4int.

Michel: ... on peut prendre, 2 options d'une part, une analyse de marché qui va nous faire développer les nouveaux produits.

p.8-4int

Michel: ... au niveau décision stratégique, il a fallu décidé déjà de créer des nouveaux produits, encore fonction des études de marché si ils existaient sur la marché et, on a fait faire une étude par l'institut français de gestion qui est ici à Bordeaux. /.../

p.8-6int.

Michel: /.../ Et plus particulièrement, son institut national de marketing pour savoir justement où en était rendu Frigor ...

p.12-3int.

Michel: Toutes les décisions sont prises ensuite parce que faut réagir à tous les besoins qui se présente devant. Mais sans précipitation, ça se gère. Avec des plans de financement, évidemment.

Entrevue no.2

p.52-4int.

Michel: C'est soit parce que à ce moment là, on a besoin de se développer soit on a besoin de passer au niveau des normes européennes. /.../

p.52-6int.

Michel: /.../ C'est un tout, c'est un tout qui fait qu'une fois on a fait le, le tour de tout les besoins. Qu'on a maintenant pour évoluer qu'on prend la décision de faire. C'est la comparaison au fruit, c'est quand, que tout est mûri, effectivement, bon, bon, on dit maintenant y'a pas d'autres moyens que de sauter le pas et puis il faut y aller.

Profil du décideur (pro.déc.)

Entrevue no.1

p.21-3int.

Michel: ... des gens qui me font confiance et qui travaille avec moi. Bon, d'accord! /.../

p.21-5int.

Michel: /.../ Et ça j'en suis parfaitement conscient et responsable.

p.21-9int.

Michel: ... je suis parfaitement conscient que si j'emprunte quelque chose, je devrai le rembourser. /.../

p.21-11int.

Michel: /.../ Non, moi c'est aussi un côté d'esprit, un état d'esprit honnête, si vous voulez, si je dois un sous, je le rembourserai. /.../

p.21-13int.

Michel: /.../ Donc, il faut savoir comment investir, donc, il faut aussi savoir comment le rembourser. D'accord.

p.23-3int.

Michel: ... vous avez votre petite orgueil ou amour propre qui fait que vous évoluez ça vous fait bien plaisir.

p.23-9int.

Michel: ... quand on est un petit peu ambitieux, pas orgueilleux, mais ambitieux, on a toujours la volonté de faire plus. /.../

p.23-13int.

Michel: /.../ La réussite, la réussite personnelle et professionnelle, c'est-à-dire qui passe par la réussite de la société, la société gagne de l'argent.

p.24-6int.

Michel: ... y'a la motivation, la responsabilisation. Y'a, y'a l'expérience professionnelle par l'intermédiaire de stage, de remise en cause qui sont quand même aussi, aussi intéressant.

p.39-10int.

Michel: Le verbiage, ça m'intéresse pas. Moi, j'aime pas les gens qui parlent, j'aime les gens qui casse.

p.39-12int.

Michel: ... reculer j'aime pas beaucoup. C'est plutôt de l'échec, hein, hein.

p.40-11int

Michel: Je recherche plutôt une satisfaction personnelle au niveau de l'artisanat, si vous voulez. De bien créer, ben. Y'a le côté industriel mais il y a le côté bon industriel et puis y'a le côté aussi rénovant. ... Moi je suis fier de ce que je fais et de ce que je met sur le marché. Ça faut en être persuader.

p.43-8int.

Michel: J'aime pas beaucoup le changement ...

p.46-9int.

Michel: ... Des gens de confiance, moi j'aime ça. Des gens sur qui on peut compter. Les caractériels, hein! Ça, j'en ai rien à faire.

Entrevue no.2

p.66-6int.

Michel: On peut pas dire qu'on a tout essayÉ quand on y est pas arrivÉ déjà. /.../

p.66-8int.

Michel: /.../ Ok, bon donc c'est qu'il y a sûrement une solution, y'a rarement des problèmes. Bon, partant de tout ces corrolaires, si vous voulez, je suis un preneur de décision pas disons, autoritaire, mais, franc si on peut dire, ok.

Niveau de contrôle interne (niv.con.int.)

Entrevue no.1

Entrevue no.2

p.66-4int.

Michel: ... une fois que la décision est prise, quand j'ai donné le décompte, je viens de vous le dire, c'est carré j'y vais, même parfois d'une manière ça dépend des fois : autoritaire. Quand je vois que y'en a qui doute, qui en, on y arrivera pas. C'est le genre de chose que je supporte pas.

p.69-16int.

Michel: ... je prends ma décision seul. C'est pas eux qui vont me faire prendre ma décision. /.../

p.69-18int.

Michel: /.../ Alors voilà, c'est comme avec des collaborateurs, si on en parle, puis ensuite c'est moi qui prend la décision bon. Si c'est eux qui prennent la décision, c'est plus moi le patron. /.../

p.70-2int.

Michel: /.../ Donc, à ce moment là, on rectifie le tir. C'est eux qui commande ou c'est moi. Faut savoir aussi prendre des décisions de ce côté là.

p.75-5int.

Michel: Y'a quand même des jours où vous dépendez toujours de quelqu'un, vous ne maîtrisez pas cette chose là et faut s'adapter. ... Mais nous on essaie de s'adapter au niveau de la consommation, les nouveaux critères, les coûts des clients, les choses comme ça. Voilà.

Propension aux risques (pro.ris.)

Entrevue no.1

p.6-13int.

Michel: Donc, on peut pas partir à l'aventure ou justement sous un coup d'intuition parce que c'est quand même, c'est quand même un sacré coup de poker.

p.10-8int.

Michel: ... il faut pas partir à l'aventure.

p.17-11int.

Michel: Ne pas partir à l'aventure.

p.21-3int.

Michel: Le poker, je l'aime bien au carte mais je l'aime pas avec mon entreprise. Je l'aime pas parce que c'est la pérenité de ma société et c'est aussi la qualité de vie des gens qui me font confiance et qui travaillent avec moi.

p.21-7int.

Michel: Et, je suis avancé, tant que j'ai avancé tranquillement mais toujours en étant sûr de ce que j'allais faire.

p.31-12int.

Michel: C'est pas un manque d'ambition hé, parce que on pourrait appeler ça un manque d'ambition. C'est plus de la sécurité. Moi, mon petit entreprise, j'ai mis 10 ans, à ce qu'elle face, à ce qu'elle soit ce qu'elle est aujourd'hui. J'ai pas envie de la perdre sur un coup de tête.

Entrevue no.2

Niveau de risques (niv.ris.)

Entrevue no.1

p.11-4int.

Michel: ... on est pas parti à l'aventure, on est parti sur les gammes qui existaient déjà et comme on a des coûts de structure qui sont nettement moins importants; on est placé au niveau des coûts de reviens.

p.12-9int.

Michel: Sans partir à l'aventure, si on part à l'aventure c'est fini, c'est fini. /.../

p.13-2int.

Michel: /.../ Une chance sur deux pour se casser la gueule, parce que ça fait des frais supplémentaires, des machines qu'on sait pas faire marcher. On part sur un produit et on sait pas si on va le vendre. Moi, je sais pas faire ça.

p.21-1int.

Michel: ... le jour où tiens, je vais faire ça, je vais faire ça, s'en aucun raisonnement, sans, sans, sans aucune consultation, bien vous partez complètement à l'aventure. /.../

p.21-3int.

Michel: /.../ Y'a peut-être une chance pour que ça marche mais je vous dis, c'est du poker.

p.25-1int.

Michel: Mais toujours d'une façon raisonnable. Croître d'une façon démesuré aussi, ça implique que derrière, le fond de roulement, il doit suivre d'accord.

p.26-1int.

Michel: On peut dire en fait, que le risque est nul soit risque ou aventure, hein!

p.26-5int.

Michel: Mais les risques sont calculés. /.../

p.26-7int.

Michel: /.../ Toujours, je vous dis on part pas à l'aventure.

p.44-2int.

Michel: Mais y'a toujours une part de risque comme je vous dis.

Entrevue no.2

Philosophie de l'entrepreneur (phil.ent.)

Entrevue no.1

p.6-17int.

Michel: Donc, ça c'est déjà une chose. Et, à mon avis si on ne bouge pas, on recule, donc on est toujours obligé d'avancer.

p.21-5int.

Michel: Alors moi, j'ai eu une politique de petit pas et j'ai pas levé un pied sans avoir reposé l'autre, si vous voulez.

p.24-6int.

Michel: Donc, tout ça, si vous voulez grouper dans un management, ce qui fait que vous avez pas envie de lâcher votre entreprise et comme je vous le disais tout à l'heure, votre entreprise vous pouvez pas la lâcher, il faut qu'elle évolue. On peut pas stagner.

p.32-10int.

Michel: Moi, c'est pas rapport acheteur-vendeur. On est partenaire, c'est toujours le sentiment que j'ai essayé de faire passer à partir du moment, où tout le monde est là pour s'en sortir, on essaie d'avoir, un éclairage ...

Entrevue no.2

Vision (vis.)

Entrevue no.1

p.6-17int.

Michel: Donc, si on évolue, c'est, soit comme je vous le disais tout à l'heure, en créant des nouveaux produits. /.../

p.7-2int.

Michel: /.../ Soit en s'organisant différemment pour augmenter notre capacité de chiffre d'affaires, c'est-à-dire développer la clientèle.

p.22-5int.

Michel: ... j'ai pas d'objectif à très long terme. Des objectifs ça se, suite aux, comment dire, c'est ça se voit à 3-4 ans maximum. /.../

p.22-7int.

Michel: /.../ Surtout avec l'évolution du monde actuel ça me paraît difficile. Moi, dans 2 ou 3 ans, je vois à peu près où j'en serai, c'est bien. Et dans 3 ans après, je verrai ce que je peux faire de plus. Sans beaucoup de prétention, sans vouloir gagner des milliards et des milliards, ce que je veux c'est que ça se passe bien sans trop de succès.

p.38-7int.

Michel: C'est une autre stratégie d'entreprise, de gestion et moi j'aime bien rester, si vous voulez, à petit, à petite échelle où tout le monde se fait plaisir, où on a des rapports humains. /.../

p.38-11int.

Michel: /.../ Des petites entreprises de 20 personnes, oui ça c'est certain. Où on a des rapports d'hommes quand on discute. /.../

p.39-6int.

Michel: /.../ Des satellites.

p.39-10int.

Michel: Ha! bien sûr, mais ça marche en logique avec ce que je fais, avec ce que je pense parce que autrement ça pas beaucoup d'intérêts. Si je dois pas faire ce que je pense, c'est comme celui qui dit, enfin qui fait pas ce qui dit ou bla, bla.

p.39-12int.

Michel: Donc, je préfère être en logique avec moi-même. Je dis ce que je fais ou j'essaie. Ça met du temps en effort. Et si ça se fait c'est sûr,

Entrevue no.2

p.56-12int.

Michel: Moi, y'a un truck un peu auquel je crois depuis longtemps, c'est carrefour. Les chaînes de distribution. /.../

p.57-2int.

Michel: /.../ Y'en a ici, je ni suis pas et c'est un des plus gros potentiel qui a en France. Donc, je veux absolument y entrer et je trouverai les moyens pour y aller. Donc, on a une assurance qualité maintenant, on va trouver le moyen de se développer parce que le jour ou, on entre chez eux. /.../

p.57-4int.

Michel: Ben, il faut produire (rire). /.../

p.57-6int.

Michel: /.../ Donc, il fallait pas attendre d'être référencer pour, pour avoir de petite production.

Opportunité (opp.)

Entrevue no.1

p.14-10int.

Michel: ... il existe sur le marché, on va peut-être profiter justement de ce chemin qui a été ouvert pour se placer et faire peut-être, en sorte que nous on se placera sur le marché moins cher. Donc, c'est une opportunité parce que ça va nous permettre d'avoir un produit moins cher, développer notre gamme et être beaucoup plus intéressant au niveau des acheteurs parce qu'on aura une gamme beaucoup plus étoffée.

Entrevue no.2

p.55-15int.

Michel : ... les clients peuvent nous demander de travailler à la marque du distributeur et quand à faire si on travaille à la marque du distributeur, on peut aussi pour rentabiliser les outils, faire non seulement de la brandade mais faire des gratins de poissons ou des parmentiers de poisson.

p.56-10int.

Michel: ... on sait qu'on va prendre des nouveaux marchés, on cherche des références qu'on a sur nous sur des grandes centrales ...

Environnement interne (env.int.)

Entrevue no.1

p.6-15int.

Michel: Il faut pas plaisanter parce que d'une part je suis conscient, comment dire, des responsabilités qui m'incombe avec le personnel qui me fait confiance et dont j'ai la charge tout le temps. /.../

p.6-17int.

Michel: /.../ Ils comptent quand même sur moi pour assurer leur salaire tout les mois.

p.8-8int.

Michel: Il y avait une structure qui était pas forcément adoptée à ce qu'on voulait faire.

p.9-8int.

Michel: Si l'on tente de faire les deux, on est quand même obligé de se doter des moyens nécessaires pour le faire, c'est-à-dire, d'un côté on recherche ici en entreprise et d'un autre côté le responsable des ventes ...

p.11-6int.

Michel: Ça s'invente pas de toute façon, parce que si on inventait des produits nouveaux, au niveau coût marketing, au niveau, au niveau publicité, commercial, ça nous coûterait une fortune.

p.23-13int.

Michel: Vous avez le plaisir de travailler en bon terme avec des gens qui vous font confiance et ça c'est très important aussi. ...

p.32-2int.

Michel: Tout le monde en vit bien, donc, on essaie de continuer.

Entrevue no.2

p.53-16int.

Michel: ... comment moi à l'intérieur, je suis souvent comment dire, un peu pris par le, le terre à terre et la fabrication au jour le jour.

p.54-1int.

Michel: Par contre, moi où je, je fais un peu une résistance, si vous voulez. C'est dans la mesure où, je suis toujours à la production et en train d'éteindre le feu parce que il y a toujours quelque chose qui va plus ou moins bien et je m'imagine très bien entrain de partir sur une nouvelle chaîne avec les

mêmes embêtements qu'on a sur la première, et c'est pour ça que je suis un petit peu sur le couloir, si vous voulez, d'accord!

p.55-11int.

Michel: C'est moi qui m'occupait aussi du commercial, ce qui explique aussi qu'on a pas toujours envie de se lancer dans quelque chose de nouveau quand on est bien occupé.

p.63-11int.

Michel: Dans la mesure où je gagne de l'argent ben, les gens qui travaillent avec moi en ont et puis, puis tout le monde est content. Donc, y'a un facteur humain, si vous voulez, qui compte énormément. Je fais pas ça s'en m'occuper de ce que font les autres autour de moi. Ils m'y font confiance, il me font confiance. /.../

p.64-2int.

Michel: /.../ Puisque tout les mois, ils comptent sur moi pour leur donner leur salaire donc, il faut que j'en soit complètement conscient et à partir de là, ce sont aussi, des décisions qui sont, comment dire. Quand on prend des décisions, ça, ça intervient quand même d'une façon très importante parce que je mets aussi leur avenir en jeu.

Environnement externe (env.ext.)

Entrevue no.1

p.6-17int.

Michel: Donc, poursuivi par la concurrence, ce qui est une bonne chose parce que sans concurrence, il n'y a pas de marché. On est quand même obligé de se remettre en cause en permanence et donc, d'évoluer.

p.7-10int.

Michel: ... si l'on regarde sur le marché ce qui existe au niveau de la concurrence, au niveau des brandades. Il y a la brandade toute simple, il y a de la brandade avec plus ou moins de morue avec différents pourcentage de poisson, il y a de la brandade avec de l'huile d'olive, il y a de la brandade sans pomme de terre et tout un tas de chose.

p.8-2int.

Michel: ... il y avait par l'intermédiaire d'une gamme plus étendue la possibilité de se faire différencier beaucoup plus facilement puisqu'il y a beaucoup de central qui quitte un petit peu quand vous êtes obligé de, enfin, quand vous lui présentez qu'un produit et pour eux, ce n'est pas forcément rentable de créer une ligne.

p.11-2int.

Michel: ... le marché existe, il existe parce qu'il est fait à l'heure actuelle par des grands fabricants français. /.../

p.11-4int.

Michel: /.../ Mais qui n'ont pas la possibilité de répondre coup par coup à des exigences auxquelles peuvent se plier des petits fabricants.

p.11-6int.

Michel: Donc, ce qui faut, c'est se placer dans un créneau qui existe déjà sans perdre de vue qu'à l'heure actuelle ce qu'on fait nous, c'est une forme de niche et dans cette niche, on est pas concurrencé. /.../

p.12-1int.

Michel: /.../ C'est que, on fait quand même attention à ce qui se passe sur le marché, on regarde la pub qui passe à la télévision, on voit ce que font les concurrents

p.12-9int.

Michel: Ensuite, je demande à nos clients si ils ont un intérêt pour ce produit. Et ce qui se passe beaucoup en France, c'est que maintenant, beaucoup de centrale de distribution vous demande de fabriquer à la marque du distributeur, c'est-à-dire à leur marque. Donc, vous arrivez à produire un plus sans que ça vous coûte plus cher et vous amenez une satisfaction

particulière à votre client puisque vous allez correspondre exactement à leur besoin. ... plus la relation clientèle qu'on a toujours excellente entre fournisseurs et clients, nous permet justement de nous placer sur le marché à, à moindre coûts. Et, avoir disons une, une, une, vue beaucoup plus vite sur le marché.

p.14-10int.

Michel: C'est pas qu'il est menaçant, comme je vous le disais tout à l'heure. Disons, y'a, y'a une opportunité avec

Apprentissage décisionnel (app.déc.)

Entrevue no.1

p.19-13int.

Michel: Voilà, mais après j'ai appris à déléguer, si vous voulez depuis, depuis que Frigor a pris quand même une ampleur assez importante depuis, depuis 88 si vous voulez jusqu'en 90. /.../

p.19-15int.

Michel: /.../ Il faut pas vouloir tout faire et tenir toutes les rentes parce que c'est le meilleur moyen de, de tout mélanger et de se planter. Ha, ça c'est sûr. Donc, ce qui faut, c'est garder suffisamment de recul pour garder un état lucide sur tout ce qui se passe et savoir justement, se faire, faire des rapports, intéressant et précis sur chaque chose, sur chaque courroie, chaque engrenage dans la société. Faut être que tout va bien là où il faut.

p.31-6int.

Michel: Meilleure analyse des faits, sûrement, parce que avec le recul, on s'aperçoit qu'on a fait beaucoup de gaspillage. On n'est parti dans des orientations qui nous ont coûté un peu d'argent. Ou qui nous ont coûté de l'argent. /.../

p.31-8int.

Michel: /.../ Heureusement, ça pas été mortel pour nous. Prendre la décision, je pense pas, moi ce que je dis toujours, c'est que la réussite c'est une chose. Il faut savoir garder la tête froide. Et je pense que j'ai su garder la tête froide. Et à partir de là, ça vous permet de prendre du recul, c'est ce que je vous disait tout à l'heure d'analyser sainement les choses et, en plus à mesure ou vous gagnez de l'argent, vous dites que vous en avez pas besoin d'un peu plus ou vous êtes pas, vous êtes pas pris au, pas pris au collet. Vous avez pas envie de tout perdre donc, vous réfléchissez quand même à deux fois avant de prendre, avant de prendre des décisions qui vont vous en coûter davantage.

p.32-8int.

Michel: Hen, feeling, hen, c'est-à-dire, l'expérience c'est aussi si vous, vous rendez compte si ça va marcher ou si ça va pas marcher. Y'a un produit que vous sortez et que vous sentez pas. Y'a un marché que vous sentez ou que vous sentez pas. Vous savez ce que vous valez sur le marché, vous savez comment vous êtes apprécié en tant que personne ...

Entrevue no.2

p.66-12int.

Michel: ... quand j'ai repris, j'étais tout seul et il était difficile de pouvoir communiquer avec des gens qui me donnait des bons conseils. Maintenant, je suis entouré de gens compétents et avant de prendre une décision, je pense que j'ai, je m'entretien, je, je les consulterai pour, savoir si je me trompe pas, pas faire n'importe quoi. /.../

p.67-4int.

Michel: /.../ Oui, oui, bien sûr, ça s'apprend, mais tout est bon. /.../

p.67-6int.

Michel: /.../ Quand on réussit et même quand on a des échecs parce qu'on s'aperçoit justement de ce qui faut pas faire.

p.68-14int.

Michel: L'expérience étant là pour vous prouve que vous vous êtes pas tromper jusqu'à présent ou pour vous faire voir que c'était pas comme ça qu'il fallait faire donc ça agira forcément sur les décisions stratégiques que vous prendrez plus tard. Hein!

p.71-7int.

Michel: ... ça fait 10 ans, moi j'ai repris Frigor, si je fais l'analyse de ce qui s'est passé, je pense qu'on a pas mal évolué. /.../

p.71-9int.

Michel: /.../ C'est une bonne référence et au niveau expérience, je pense que c'est quoi dire, que ça me remet en selle pour 10 ans, sans problème. L'expérience aussi, ça quelque chose d'intéressant dans la mesure où bon, on s'implique, ça marche bien, on a envie de continuer. C'est motivant. ...

p.73-3int.

Michel: Quand tu es petit, petite structure. On analyse mais, disons, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise, on analyse, on analyse petit quand on prend des décisions maintenant pour, pour, gérer une boutique qui va faire bon, 13 ou 14 millions de chiffre d'affaires maintenant ça n'a rien à voir avec les multi-nationales bien évidemment mais à votre échelle où l'on est 15 alors qu'on était 5 auparavant. Ça vous remet quand même en cause, ça vous secoue quand il faut, quand il faut prendre sa décision. Faut pas se tromper. Alors qu'avant j'aurais dit bon, tiens y'a un truc j'ai lu, aller poum!

Évaluation post-décisionnel (éva.pos.déc.)**Entrevue no.1**

p.25-7int.

Michel: L'analyse, elle se fait souvent, vous savez quand? Au bilan en fin d'année. Là vous vous dites, j'ai été bon ou j'ai pas été bon. Et ce qui a d'intéressant, c'est que nous on fait des situations intermédiaires tous les trimestres. Donc, vous voyez un petit peu, ce qui vous a permis de bien travailler ou pas et puis, les chiffres c'est très parlant, ça vous permet aussi, de savoir où vous en êtes et ce que vous faites de bien ou pas. /.../

p.25-9int.

Michel: /.../ Et moi, j'ai fait ça depuis dix ans. Tous les trimestres une situation. Ça nous permet de pas avoir de mauvaise surprise en fin d'année parce que...

Entrevue no.2

Catégories à induire

Réseau de contact (rés.cont.)

Entrevue no.1

p.7-6int.

Michel: ... j'ai travaillé avec la faculté des sciences de Bordeaux. /.../

p.7-8int.

Michel: /.../ Qui m'a mis à disposition un élève ingénieur, qui a travaillé pendant 6 mois sur la réalisation de pomme de terre fourrée à base de brandade.

p.10-8int.

Michel: ... si vous voulez, ça dépend en même temps de l'intuition ...

p.17-3int.

Michel: Quand, on commence à prendre un petit peu d'ampleur. Il faut faire des relations publiques et cette relation publique vous sert aussi à avoir des écoutes qui serait sur le marché et de savoir choisir les opportunités. Et plus, vous rencontrer du monde, plus vous avez d'information sur tout ce qui se passe. /.../

p.17-5int.

Michel: /.../ Et à ce moment-là, ça vous aide pas mal à prendre vos décisions.

p.18-5int.

Michel: Y'a des relations, y'a des relations si vous voulez, avec, tout ce qui est l'industrie agro-alimentaire, l'intermédiaire du syndicat, par l'intermédiaire d'une, d'un réseau ici des industries qui sont l'Aquitaine ...

p.24-4int.

Michel: ... j'ai beaucoup d'activité en dehors de mon boulot. Notamment du centre des jeunes dirigeants d'entreprise qui est, qui est une école de la vie et du management autant dans l'entreprise que dans la famille et ça c'est passionnant parce que vous vous apercevez que, vous rencontrez des gens qui n'ont absolument pas la même profession que vous, qui ont les mêmes emmerdes et qui ont pratiquement tous les mêmes, les mêmes solutions pour en venir à bout.

p.32-8int.

Michel: Les relations que vous avez avec vos acheteurs et dans la mesure où vous pouvez vous basez sur des rapports de confiance avec des gens-là, ce que j'ai toujours chercher à faire.

p.33-2int.

Michel: C'est ça un petit peu l'intuition, c'est des rapports de confiance aussi. Donc, pour avoir des rapports de confiance, il faut aussi savoir choisir les gens avec qui vous aller négocier.

p.39-8int.

Michel: L'intérêt de travailler en réseau, aussi, c'est les échanges très importants.

Entrevue no.2

p.48-8int.

Michel: Pour prendre des décisions, je m'oriente toujours vers des gens compétents et en l'occurrence vers, vers mon banquier qui est devenu depuis directeur-adjoint de Frigor.

p.61-2int.

Michel: ... j'ai eu une stagiaire de l'institution des sciences et technique des aliments de Bordeaux, pendant 6 mois.

Personne conseil (per.cons.)**Entrevue no.1**

p.43-8int.

Michel: C'est surtout ça parce que j'ai des amis aussi qui font parti du conseil d'administration et qui sont dans le métier et qui me connaissent depuis suffisamment longtemps pour me faire évoluer dans ce sens-là aussi. Parce que c'est facile de s'enterrer dans sa petite, dans son petit, son petit, dans son train-train donc, si je compte aussi c'est que les gens qui sont autour de moi autant pour me conseiller, sont là aussi pour m'aiguillonner. Si vous voulez bien, pour piquer un petit peu et la décision de dans cet agrandissement revient aussi, le mérite revient aussi à ceux qui savent me conseiller et qui me pousse depuis suffisamment longtemps pour, c'est facile de s'enfermer dans la brandade, dans les crêpes ou dans les acras ...

p.46-9int.

Michel: Des gens de confiance, moi j'aime ça. Des gens sur qui on peut compter. Les caractériels, hein! Ça, j'en ai rien à faire.

Entrevue no.2

p.48-8int.

Michel: ... mon banquier qui est devenu depuis directeur-adjoint de Frigor. ... ça deviens moins achat d'impulsion quand je vous le disais mais quelques chose de raisonner et, de fait en consensus, avec d'autres personnes.

p.54-1int.

Michel: Pas suffisamment, l'esprit ouvert pour regarder ce qui y'a. Donc, c'est ses conseils là qu'ils essaient, qu'ils essaient de me passer.

p.65-9int.

Michel: ... à partir du moment où c'est décidé , ça et que c'est logique que c'est, que c'est rationnel, ça été discuté avec les collaborateurs ou en conseil d'administration. Que tout le monde est d'accord.

Intérêt envers une solution (int.env.sol.)**Entrevue no.1**

p.30-6int.

Michel: Faut savoir si on a envie de la faire déjà au départ, si ça là un intérêt ou si ça pas d'intérêt.

Entrevue no.2

p.63-11int.

Michel: Il est évident que je fais pas ça pour le comment dire pour, pour, pour la gloire hein. Ce qui m'intéresse, c'est gagner de l'argent.

Prédisposition décisionnelle (pré.déc.)

Entrevue no.1

p.9-8int.

Michel: C'est dans la mesure où l'on va augmenter notre gamme de produit, on va augmenter les ventes comment fait-on pour produire? Donc, moi j'avais sous le coude déjà un projet parce qu'il faut quand même y penser assez longtemps à l'avance, un projet d'agrandissement ...

p.18-1int.

Michel: On y pense, on y repense vous en parler avec des gens du milieu ou de, de, de, de l'agro-alimentaire, oui, il faudrait quand même que j'essaie, que je fasse ça, donc vous faites des essais dans un laboratoire, c'est concluant ou c'est pas concluant et puis il y a quelque chose d'autre qui passe si vous voulez. C'est pas quelque chose sur lequel vous, vous braquer. C'est une idée qui évolue, qui se fait petit à petit et puis vous avez des idées, tap, tap.

Entrevue no.2

p.54-1int.

Michel: Et, je sens de toute façon que c'est une nécessité et ce qui disent, c'est qui, ils ont tout à fait raison. Alors, c'est à moi de prendre la décision de me lancer en disant bon, ben, on continue et puis ça fait des investissements supplémentaires. Mais, je sais qu'ils ont raison.

p.54-5int.

Michel: ... j'ai des recettes depuis longtemps, même les prix de reviens. /.../

p.54-7int.

Michel: /.../ Et il faut se lancer, c'est pareil. Du moment où l'on se contente d'un petit peu de ce qu'on a et puis on se dit pour l'instant ça va bien donc, c'est un peu l'aiguillon derrière qui vous fait avancé un peu plus vite.

p.61-8int.

Michel: On, on dégrossi, si vous voulez, pendant 2 ans, déjà on a une idée, question de se, faut se faire une idée. /.../

p.61-10int.

Michel: /.../ C'est pas quelque chose qu'on va prendre tout de suite comme ça en disant, ha oui, tiens je vais me faire plaisir, y'en a pour 3 ou 4 million s de francs, hein!

Décisions secondaires (déc.sec.)**Entrevue no.1**

p.9-6int.

Michel: ... en ce qui concerne cette décision, c'était une décision d'investissement au niveau d'un directeur des ventes, ça été fait.

p.12-3int.

Michel: ... si on augmente la garde, sur un, un nouveau, un directeur commercial, à ce moment-là, l'image de Frigor se modifie et devient plus important. Donc, il faut que je fasse davantage de relation publique, si je fais davantage de relation publique pour classer ma société, je peux plus tout gérer d'où l'embauche du directeur-adjoint qui sait donc occuper de la gestion de tout ce qui est la stratégie d'entreprise et de la croissance externe et de si vous voulez, ça va en cascade quoi...

Entrevue no.2

p.55-11int.

Michel: Bon, on prend un directeur des ventes, je n'en avait pas.

p.56-10int.

Michel: j'arrive avec un directeur des ventes, un responsable des ventes ...

Conséquence de la décision (cons.déc.)**Entrevue no.1**

p.41-10int.

Michel: ... c'est sûr, c'est positif. Comment dire c'est un peu le tempéramment qui ressort. Vous êtes positifs ou vous êtes négatifs.

Entrevue no.2

Expertise du secteur d'activité (exp.sec.act.)

Entrevue no.1

p.7-6int.

Michel: ... pour les nouveaux produits, j'avais des orientations toujours à base de poisson, de morue parce que on peut pas mélanger fabrication de poisson et fabrication avec de la viande.

p.10-8int.

Michel: On peut être performant en développant son chiffre d'affaires, en réduisant les coûts de production donc, en continuant à faire ce qu'on sait faire /.../

p.11-2int.

Michel: /.../ Donc, pour moi continuer, à faire ce qu'on sait faire, c'était fabriquer du poisson, des plats cuisinés à base de poisson soit mélanger avec des pommes de terre, trouver des nouvelles recettes mais qui correspondaient à un marché.

p.12-1int.

Michel: Si il y a des opportunités qui correspondent à ce qu'on sait faire et puis, puis on avance.

p.40-9int

Michel: Ça c'est toujours en relation avec ce qu'on fait. J'irai pas reprendre une entreprise qui fait de la charcuterie ou qui ferait de la viande. /.../

p.40-11int.

Michel: /.../ Parce que d'abord un, je sais pas faire, c'est quelque chose en plus où il y a beaucoup, beaucoup de concurrence ...

Entrevue no.2

p.72-2int.

Michel: Qui vous dit que au départ ben, ben, comment je vais faire, je connais personne dans le monde de la fabrication, dans le monde industriel ou, les outils de production, donc, il faut quand même se lancer à l'eau. Puis c'est quand que vous avez acheté cet outil que vous vous rendez compte que ça marche bien ou que ça marche pas bien. C'est en fonction de ça que vous allez continuer dans ce chemin là ou que vous allez redresser la barre.

p.72-8int.

Michel: ... quand j'ai repris l'entreprise, je savais pas où j'allais, je savais pas comment ça se manageait. Donc, c'est justement sur le terrain que je me suis formé et appris justement à mener cette barque. Et maintenant, que

je sais comment ça marche, j'essaie de rationaliser au maximum, cette, cette aventure pour ne perdre, ni l'argent, ni de temps pour que tout soit rentable. Pis maintenant qu'on a pris une structure qui est beaucoup plus importante qu'il y a 10 ans, les erreurs coûtent beaucoup plus chères, donc, on est beaucoup plus analytiques effectivement maintenant, qu'auparavant. Les erreurs coûtent plus chères.

Expertise de gestion (exp.ges.)

Entrevue no.1

p.10-8int.

Michel: ... la capacité de gérer son entreprise. ...il faut quand même être toujours performant et on a pas 100 solutions pour être performant. On peut être performant en développant son chiffre d'affaires, en réduisant les coûts de production

p.12-7int.

Michel: ... l'expérience d'une part, je sais comment, je sais comment produire, je connais facilement le prix de reviens. /.../

p.12-9int.

Michel: /.../ Donc, je sais comment c'est placé sur le marché. Je vois si on est compétitif où si on ne l'est pas.

p.14-10int.

Michel: C'est une opportunité dans la mesure où le produit nous on sait le faire et on saura le faire à moindre coût ...

p.30-10int.

Michel: Donc, en développant le marché, en baissant les coûts de production, en négociant notamment les transports ...

Entrevue no.2

p.59-14int.

Michel: Savoir que nous on est une petite structure qu'on a des coûts de reviens qui sont moins importants que les gros qui fabrique la même chose.

p.61-4int.

Michel: On va pas dire, on commence quelque chose sans savoir comment on va le faire. /.../

p.61-6int.

Michel: /.../ Donc, on sait comment on va travailler, on connaît les recettes le, l'outil de production est relativement simple aussi donc, pas de problème.

p.68-4int.

Michel: L'expérience nous apprendra à gérer une fois que vous aurez pris votre décision stratégique.

Expertise décisionnel (exp.déc.)

Entrevue no.1

p.27-10int.

Michel: ... faut savoir prendre des décisions. C'est pas parce que vous avez tergiversez pendant 3 mois ou 3 ans que vous aller la prendre votre décision, au contraire. Plus vous attendez, plus vous reculer moins vous avez envie de le faire.

Entrevue no.2

p.66-2int.

Michel: Quand j'ai décidé, y'a plus beaucoup de place pour le doute déjà.

p.67-16int.

Michel: ... on s'aperçoit qu'on a l'expérience pour prendre des décisions pour, pour, pour gérer l'entreprise.

Mémoire de l'information (mém.inf.)**Entrevue no.1****Entrevue no.2**

p.72-2int.

Michel: C'est comme ça aussi que l'on perd de l'argent. On s'aperçoit qu'on a fait des bêtises. Donc, c'est toujours formateur mais toujours à ses dépends.

Temps décisionnel (temps.déc.)**Entrevue no.1**

p.19-3int.

Michel: Un an à deux ans.

p.21-7int.

Michel: Et, je suis avancé, tant que j'ai avancé tranquillement mais toujours en étant sûr de ce que j'allais faire.

Entrevue no.2

p.61-2int.

Michel: Depuis 92, 2 ans si vous voulez. On en parlait vraiment depuis 2 ans ...

Complexité décisionnelle (compl.déc.)

Entrevue no.1

Entrevue no.2

Analyse préliminaire (ana.pré.)

Entrevue no.1

p.7-6int.

Michel: J'ai voulu développé plusieurs choses et pour ça j'ai d'abord regardé, le potentiel qu'il y avait au niveau, enfin là, là, là, comment dire la possibilité de réalisation de ces nouveaux plats ...

p.8-4int.

Michel: ... au niveau décision stratégique, il a fallu décidé déjà de créer des nouveaux produits, encore fonction des études de marché si ils existaient sur le marché et, on a fait faire une étude par l'institut français de gestion qui est ici à Bordeaux. /.../

p.8-6int.

Michel: /.../ Et plus, particulièrement, son institut national de marketing pour savoir justement où en était Frigor, où en était Frigor ...

p.9-2int.

Michel: ... on a fait faire une étude justement par des stagiaires de l'INM. Cette, cette étude qui effectivement aux résultats, on s'en doutait un peu, qu'il était impératif de développer notre clientèle notamment, au niveau des restaurations en foyer. /.../

p.9-6int.

Michel: /.../ Et, de confier toute cette animation a une personne qui s'occuperait essentiellement de la vente de nos produits, la représentation dans les centres d'achats, dans les magasins. On a regardé un petit peu comment c'était fait, un champ design et, voilà.

p.18-1int.

Michel: ... il faudrait quand même que j'essaie, que je fasse ça, donc vous faites des essais dans un laboratoire, c'est concluant ou c'est pas concluant et puis il y a quelque chose d'autre qui passe si vous voulez.

Entrevue no.2

p.57-10int.

Michel: Des études de marché, non c'était pour savoir comment était consommé la brandade, des habitudes de consommation. /.../

p.57-12int.

Michel: /.../ Pour savoir un petit peu comment au niveau packaging, au niveau produit comment c'était, comment c'était perçu.

p.61-4int.

Michel:

Janvier à juillet 1994, on a essayé de mettre au point des nouvelles recettes de brandades et dans le mesure où ces nouvelles recettes ont été au point, j'ai dis bon ça y est maintenant on y va. Y'a plus de raison de se poser des questions, on a tout pour commencÉ.

Analyse principale (ana.prin.)

Entrevue no.1

p.8-2int.

Michel: ... on a fait une étude de rentabilité de ces produits. On a vu au niveau du marché ce que la concurrence faisait, ce que ça avait comme potentiel de distribution. Donc, ça nous augmente notre gamme et ça nous fait augmenter notre chiffre d'affaires.

p.13-12int.

Michel: Évidemment, on part pas comme ça et c'est en fonction justement de ces rapports, ça nous amène à regarder les chiffres, bien évidemment, à faire des, des budgets prévisionnels et c'est en fonction de ces budgets prévisionnels qu'on se dit bon ben, si il faut investir dans telle machine ou dans telle machine. Il faut regarder quel est le retour, ce que ça va nous coûter en plus, combien il faut en vendre par jour, et pis, savoir si l'investissement le justifie.

p.22-3int.

Michel: Ce sont des projets, vous avez des projets d'investissements de 3-4 millions de francs. Ça se murent. /.../

p.22-5int.

Michel: /.../ D'accord, bon, on regarde un petit peu pourquoi, comment on va évoluer et puis quand l'étape a été franchie, on commence à se demander, on en est là, on va aller là, qu'est-ce qui y a à faire derrière.

p.26-3int.

Michel: Mais je pense que tout a été bien analysé. Et si, on prend une décision d'investissement puisque c'est surtout celle-là qui compte. On a calculé d'une façon très, très serrée là, ce que ça nous coûte et comment, comment le rentabiliser au maximum. Donc, si on fait un investissement dans une nouvelle usine, on sait ce que ça va nous coûter, on sait combien il va falloir vendre pour continuer à bien tourner. Et, c'est en fonction de ce potentiel de, de marché, on prend la décision quoi.

Entrevue no.2

p.61-12int.

Michel: Ça laisse réfléchir, on calcule ces coûts de reviens, les points morts pour savoir si on va pouvoir rembourser ou pas, bon déjà, ça vient petit à petit. Et puis, bon, le fait de mettre les recettes au point, de voir que c'est bon, que c'est, que c'est prêt, c'est encore plus stimulant.

p.61-12int.

Michel: ... on calcule ces coûts de reviens, les points morts ... mettre les recettes au point, de voir que c'est bon ...

p.69-4int.

Michel: ... rapports écrits qu'on analyse ensuite avec les gens qui sont chargés de cette étude marketing. /.../

p.69-6int.

Michel: /.../ Et, y'a pas beaucoup de place à la poésie, hein! Pour l'interprétation parce que c'est quand même très clair et on sait à partir de là ce qu'on doit faire ou pas faire. /.../

p.69-8int.

Michel: /.../ Ha! C'est en fonction, ces, ces goûts, ces couleurs et ces panels, échantillons, les gens contactés, c'est très, c'est très, c'est très précis, très terre à terre pour savoir si les gens aiment ou n'aiment pas quoi. /.../

p.69-10int.

Michel: /.../ Qu'est-ce qui attire, la consommation ou le consommateur, les couleurs, l'odeur, voilà, bon.

Incapacité à tout prévoir (inc.t.pré.)**Entrevue no.1**

p.43-8int.

Michel: Y'a un côté aventure qui me plaît pas dans la mesure où, on est, on est quand même jamais sûr de ce qu'on fait mais en fonction des études qui ont été menées, de ce qui se passe sur le marché et que les gens connaissent à côté.

Entrevue no.2

p.68-12int.

Michel: ... prendre une décision stratégique, c'est se dire qui a quelque chose à faire, c'est se placer dans l'avenir. D'accord?

ANNEXE 3**Protocole d'entrevues**

PROTOCOLE D'ENTREVUES

A. Préliminaires d'entrevue:

- Établir un climat de confiance;
 - Ne pas brusquer l'entrepreneur;
 - Demeurer à l'écoute;
 - Être respectueux;
 - Éviter de porter des jugements de valeurs.
- Visiter les lieux
 - Obtenir de l'information sur l'organisation;
 - Obtenir de l'information sur le personnel.
- Rappeler le but et les objectifs de la rencontre.
- Expliquer le thème et le contexte de la recherche.
- Rappeler que l'entrevue est enregistrée
- Rappeler l'aspect confidentiel de l'entrevue et l'anonymat de la source.
- Expliquer sommairement le déroulement de l'entrevue.
- Vérifier sa compréhension.

B. Déroulement de l'entrevue (semi-structuré):

- Historique de l'entreprise et des faits saillants.

- Processus décisionnel stratégique;
 - Description des processus;
 - Mesurer le rôle de l'intuition, du jugement et de l'analyse;
 - Mesurer le rôle des autres variables;
 - Étudier deux décisions stratégiques, au choix de l'entrepreneur et vérifier le processus globalement.

C. Conclusion de l'entrevue:

- Faire compléter le questionnaire structuré.
- Demander des documents/des archives sur l'entreprise.
- Prendre des notes descriptives des lieux;
 - Disposition des locaux;
 - Affiches sur les murs;
 - Propreté et classement des locaux;
 - Tous les autres éléments pertinents.
- Rappeler prochaine rencontre.
- Remerciements.

D. L'après entrevue:

- Vérifier si on a obtenu toute l'information.
- Vérifier si on a une bonne compréhension de l'information.

- Effectuer un compte-rendu et le verbatim.
- Fixer une rencontre pour valider le compte-rendu et obtenir des réponses aux questions.
- Deuxième rencontre.
- Effectuer un compte-rendu et un verbatim final.

ANNEXE 4**Maquette d'entrevue**

MAQUETTE D'ENTREVUE

Quelles informations recueillir lors de l'entrevue avec le propriétaire-dirigeant?

INFORMATIONS À RECUEILLIR

1. Connaître l'ensemble du processus décisionnel stratégique et les variables pouvant l'influencer?

- l'élément déclencheur;
- la façon d'établir son diagnostic;
- les étapes ou non étapes cycliques, linéaires et interruptions;
- l'utilisation de l'information:
 - quantité;
 - qualité;
 - disponibilité;
 - face à face;
 - écrite;
 - privilégiée;
- le temps qu'a duré le processus;
- le risque ou le peu de risque perçu;
- l'influence de l'environnement:
 - méfiance;
 - menaçante;
 - opportuniste;
- la vision:
 - correspond-t-elle avec la décision;
 - a-t-elle influencé la décision;
- le réseau de contact:
 - la famille;
 - le personnel;
 - le banquier;

- le consultant;
- tout autres intervenants;
- sur quoi le propriétaire-dirigeant s'appuie-t-il pour effectuer son choix stratégique (ses critères);
- le propriétaire-dirigeant évalue-t-il sa performance décisionnelle (auto-évaluation);
- pourquoi le propriétaire-dirigeant opte pour une décision plutôt qu'une autre.

2. Connaître le rôle, l'influence de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique?

- est-elle intervenue;
- à quel moment est-elle intervenue;
- sous quel forme s'est-elle présentée:
 - auditive;
 - visuelle;
 - kinesthésique;
- a-t-elle contribué à orienter le processus décisionnel;
- a-t-elle joué un grand rôle dans la décision finale;
- a-t-elle été jumelée avec le jugement et l'analyse;

3. Connaître le rôle du jugement dans le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant?

- a-t-il joué un rôle;
- quel heuristique a été utilisé:
 - par analogie;
 - par disponibilité;
 - par représentativité;
 - par ancrage et ajustement;

4. Connaître le rôle de l'analyse dans le processus décisionnel stratégique du propriétaire-dirigeant?

- Identification de la problématique réelle;
- Établissement des objectifs à atteindre;
- Établissement de critères;
- Recherche d'information pertinente;
- Traitement de l'information;
- Évaluation des options: - une seule option;
 - plusieurs options envisagées;
- Choix;
- Analyse logique.

ANNEXE 5**Questionnaire semi-structuré**

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES

1. LES QUESTIONS D'OUVERTURE:

- 1.1 Pouvez-vous me raconter brièvement l'historique de votre entreprise depuis ses débuts en prenant soin de spécifier les faits saillants (moments importants) survenus?
- 1.2 Racontez-moi comment vous prenez vos décisions stratégiques? Choisissez celle que vous voulez, mais parlez en à partir du moment où vous avez perçu un besoin de changement jusqu'à sa mise en application. Bref, pourquoi cette décision et comment vous êtes parvenu à la prendre?
- 1.3 On remarque que vous avez pris votre décision stratégique en tenant compte des éléments Peut-on dire que vos autres décisions stratégiques se sont prises de la même façon? Parlez-moi d'une seconde décision stratégique que vous avez prise et qui vous tient à coeur?

2. LES QUESTIONS DE SUPPORT:

Questions reliées à l'intuition:

- 2.1 Avez-vous perçu une intuition, phénomène spontané et unique, lors de votre processus de prise de décision stratégique? Expliquez-moi comment elle est apparu et ce qu'elle était? A quel moment est-elle apparu dans votre processus?

- 2.2** Comment avez-vous réagi à ce phénomène intuitif? Avez-vous immédiatement passé à l'action? Avez-vous vérifié votre intuition par une recherche d'information? Bref, comment avez-vous réagi?
- 2.3** L'intuition perçue a-t-elle modifié votre façon de percevoir le problème et/ou votre décision stratégique? Expliquez comment et pourquoi?
- 2.4** Est-ce que l'intuition vous a permis de prendre une meilleure décision? Pourquoi?

Questions reliées au jugement:

- 2.5** Parlez-moi du rôle de votre expérience lorsque vous avez pris votre décision stratégique?
- 2.6** Votre expérience vous a-t-elle permis de prendre votre décision plus rapidement? Pourquoi et comment?
- 2.7** Dans quelle mesure votre expérience a-t-elle influencé votre décision stratégique? Pourquoi et comment?

Questions reliées à l'analyse:

- 2.8** Lorsque vous avez pris votre décision stratégique, avez-vous pris le temps d'évaluer chacune des options possibles, d'envisager d'autres alternatives avant de faire votre choix? Comment et pourquoi une telle démarche?

- 2.9** Avez-vous obtenu de l'information pertinente pour effectuer l'analyse de la situation? Quel type d'information avez-vous utilisée? Cette information était-elle pertinente pour prendre votre décision?
- 2.10** L'information utilisée a-t-elle contribué à prendre votre décision? Vous a-t-elle orienté dans le processus décisionnel?
- 2.11** Quels sont vos critères lorsque vous prenez une décision stratégique? Pourquoi avoir de tels critères et sur quoi se basent-ils?

Questions reliées aux autres éléments:

- 2.12** Combien de temps s'est-il écoulé entre le moment où vous avez perçu un besoin de changement et la mise en application de votre décision stratégique? Est-ce que cette période vous a satisfait? Pourquoi?
- 2.13** Avez-vous perçu un risque lorsque vous avez pris votre décision stratégique? De quelle nature était-il? Pourquoi cela représentait-il un risque?
- 2.14** Est-ce que l'environnement (compétiteur, fournisseur, règlement, loi, association, etc.) a joué un rôle important dans votre prise de décision stratégique? A-t-elle influencé votre choix de façon positive ou négative? Comment et pourquoi?
- 2.15** Est-ce qu'il y a des personnes qui ont contribué de façon significative dans votre processus de prise de décision stratégique? Vous êtes-vous référé à ces personnes?

- 2.16** Comment considérez-vous votre réseau d'affaires lors d'une prise de décision stratégique? Pourquoi?

Questions reliées aux décisions stratégiques négatives?:

- 2.17** Parlez-moi de vos décisions stratégiques ayant été négatives? Quel processus, quelle démarche avez-vous effectuée à ce moment? Pourquoi?

3. LES QUESTIONS DE FERMETURE:

- 3.1** Comment percevez-vous votre entreprise dans 5 ans, en terme d'emploi, de chiffre d'affaires, de positionnement sur le marché, etc.?
- 3.2** Cette vision que vous avez de votre entreprise, a-t-elle influencé votre décision stratégique? Comment et pourquoi?
- 3.3** Est-ce que ces deux décisions stratégiques ont eu un impact positif et négatif sur la croissance de l'entreprise? Pouvez-vous expliquer le pourquoi?
- 3.4** Comment vous évaluez-vous comme preneur de décision? Faites-vous votre auto-évaluation suite à une décision? Prenez-vous du recul? Pourquoi?

ANNEXE 6**Questionnaire d'éclaircissement et de validation**

QUESTIONNAIRE

ENTREPRISE NO.1

QUESTIONS:

1. Dans votre processus décisionnel d'acheter la nouvelle compagnie en 1993, vous avez mentionné avoir rencontré beaucoup de problèmes. Qu'est-ce qui vous a vraiment poussé à poursuivre jusqu'au bout?
2. Vous m'avez dit que vous aviez trois pages de fournisseurs non payés et que vous n'aviez pas considéré cette information. Avant de signer aviez-vous en main cette liste? Si oui, pourquoi ne pas l'avoir considéré? Sinon, pourquoi ne pas l'avoir cherché parce que vous m'avez dit que vous vous souciez de l'environnement?
3. Votre expérience décisionnelle antérieure vous a servi de quelle façon?
4. Dans votre décision d'acquisition en 93; vous dites: plus je voyais le temps passé et plus je craignais d'y goûter. Est-ce que le temps dans cette décision était fonction exclusive du marché en terme de perte ou de gain ou s'il représentait autre chose?
5. Pourquoi vous avez vendu 50% de vos actions à Normand en 1991?
6. Est-ce que Normand s'implique dans le processus décisionnel stratégique? De quelle façon?

7. Lorsque vous dites une approche intuitive, qu'est-ce que cela signifie pour vous?
8. Lorsque vous dites avoir un feeling, qu'est-ce que cela signifie pour vous?
9. En 1990 lorsque vous avez décidé d'agrandir, est-ce que vous aviez étudié plusieurs options avant d'arrêter sur un choix? Pourquoi?
10. Comment avez-vous obtenu le contact ou l'opportunité de produire pour A.B.I.?
11. Pourquoi votre production de bloc de bois industriel n'était pas productif pour Alcan?
12. Est-ce que l'agrandissement était une décision unique ou vous avez dû faire une réorganisation de l'usine?
13. Dans l'agrandissement, votre analyse a porté sur quoi? Quel type d'analyse avez-vous effectué?
14. Règle générale, considérez-vous l'environnement comme menaçant ou opportuniste?
15. Comment se déroulait votre décision stratégique d'acheter en 93 au sein de la gestion courante de votre entreprise?
16. Vous m'avez dit que plusieurs opportunités vous avait été présentées avant l'usine en 93, pourquoi avoir dit non aux autres opportunités?

17. Vous vous évaluez comment comme preneur de décision?
18. Quand vous prenez une décision stratégique, est-ce vrai de dire qu'elle se passe en deux étapes: vous décidez d'aller vers une option qui vous plaît, vous analysez, vous vous informez, vous jugez, etc. et ensuite vous prenez une décision finale? Est-ce bien comme ça?
19. Avez-vous d'autres éléments à ajouter que vous jugez important à mentionner ou si vous considérez avoir fait le tour de la question?

ENTREPRISE NO. 2

QUESTIONS:

1. Vous m'avez dit que vous preniez de l'information lorsque vous prenez une décision stratégique, sous quelle forme utilisez vous cette information? Je vous donne des exemples: revues, rapports, verbale, écrite...
2. Vous m'avez mentionné que vous aviez des feelings. J'aimerais savoir c'est quoi un feeling pour vous?
3. Comment votre jugement vous aide à ne pas tout faire ce que les clients vous demandent?
4. Dans quelle mesure votre jugement influence vos décisions stratégiques?

5. Vous avez mentionné qu'il y a des gens qui vont tasser tout le monde à cause de leur expérience mais ils ne sont pas nécessairement bon. Et vous avez ajouté: Tu sais, t'as toujours eu zéro, quand même t'as de l'expérience d'avoir eu zéro, tu vas encore avoir zéro? Questions: Est-ce que ça signifie pour vous qu'une personne se base sur ses expériences passées pour garantir son futur ou ça signifie autre chose? Pouvez-vous m'expliquer?
6. Lorsque vous avez pris la décision d'agrandir votre usine, avez-vous vérifié d'autres alternatives avant de décider d'agrandir? Je vous donne un exemple: louer un entrepôt, acheter une autre bâtisse existante... Pourquoi?
7. Quel a été l'élément déclencheur de la décision d'agrandissement?
8. Pouvez-vous élaborer davantage sur cette décision car elle semble en regrouper plusieurs? J'aimerais juste savoir comment vous êtes arrivé à ça?
9. Vous avez dit lors du premier entretien que vous aviez des flashes. Pouvez-vous me parler d'une décision stratégique où vous avez eu un flash? Comment elle a influencé votre décision? Comment vous réagissez aux flashes?
10. Quand vous avez automatisé votre usine, comment l'avez-vous financé?
11. Vous m'avez dit: J'agrandis parce que je veux encore augmenter les ventes pis j'ai le feeling que si je veux, je vais réussir parce que j'ai toujours réussi. J'aimerais savoir sur quoi vous vous basez pour être aussi certain de vous? Pouvez-vous m'expliquez?

12. Vous m'avez dit que vous aviez plus confiance en vous maintenant. Qu'est-ce qui a fait que vous aviez plus confiance?
13. Qu'est-ce qui a fait que vous avez élargi votre gamme de produits à l'ensemble du mobilier? Est-ce votre jugement, votre expérience, votre réseau de contact ou quoi?
14. Vous me disiez que vous n'aimez pas le temps, mais qu'il influence vos décisions stratégiques. De quelle façon?
15. Est-ce qu'il y a une personne de confiance auprès de qui vous vous référez avant de prendre une décision? Si oui, comment elle vous aide?
16. Qu'est-ce que vous avez fait comme analyse lorsque vous avez décidé d'agrandir?
17. Est-ce qu'il y a d'autres éléments que vous aimeriez ajouter au niveau des décisions stratégiques?

ENTREPRISE NO.3

QUESTIONS:

1. Sous quelle forme avez-vous perçu votre flash lors de votre décision d'acheter la Crêperie Bordelaise?

2. Lors de l'achat de votre entreprise, vous avez effectué une comparaison avec l'achat d'impulsion. Avez-vous acheté votre entreprise de cette façon? Expliquez?
3. Vous avez mentionné que l'achat de la Crêperie s'était déroulé exactement de la même façon que Frigor. Avez-vous eu un flash là aussi? Sous quelle forme? Quelle a été l'influence?
4. Votre agrandissement sera-t-il de 300 m² ou de 800 m²?
5. Je vous ai posé une question concernant l'information la plus importante à vos yeux entre verbale et écrite. Dans votre réponse vous avez dit et je cite l'extrait: Une décision elle se prend, je prend pas la décision après demain, je vais construire 300 m² de plus d'usine, pourquoi j'en sais rien? Pouvez-vous m'expliquer le pourquoi j'en sais rien?
6. J'ai cru comprendre que l'idée de faire des nouveaux produits provenait de votre conseil d'administration. Pouvez-vous m'expliquer comment ça s'est passé?
7. Parlez-moi du comment s'est fait l'enchaînement de vos 3 décisions -nouveaux produits, marchés et agrandissements-? Et parlez-en au niveau de la démarche décisionnelle s'il vous plaît? Comment cela s'est-il produit dans votre tête?
8. Est-ce que vos critères décisionnels varient en fonction des différentes décisions? Quels sont-ils? Parlez de ceux de l'agrandissement? Parlez de ceux des nouveaux produits? Parlez de ceux de l'export?

9. Combien de temps s'est-il écoulé, dans votre décision des nouveaux produits, entre l'élément déclencheur qui est le C.A. et votre décision finale?
10. Combien de temps s'est-il écoulé, dans votre décision d'export, entre l'élément déclencheur qui est l'appel de la stagiaire et votre décision finale?
11. Dans vos analyses et/ou études, évaluez-vous plusieurs options ou qu'une avant de prendre vos décisions?
12. Comment vous considérez vous, comme preneur de décision?
13. Pourquoi ne pas avoir suivi votre façon de faire habituelle lorsque vous avez pris des décisions stratégiques qui se sont avérées négatives? Est-ce à cause de l'époque de possession de votre entreprise?
14. Dans quelle mesure votre expérience a-t-elle influencée vos décisions stratégiques? Pourquoi et comment?
15. Les études que vous faites faire vous sont transmises sous quelle forme? De quelle façon les utilisez-vous?
16. En quelle année avez-vous commencÉ à produire l'acras de morue? Fait-il partie de vos nouveaux produits?
17. Comment l'expérience vous fait avoir une meilleure analyse des faits?

18. Considérez-vous que vous prenez vos décisions différemment aujourd'hui qu'au début et en cours de route? Expliquez?
19. Les 7 employés des crêpes sont-ils à la production?
20. Vous avez dit que l'idée d'exporter venait de France parce que vous entendez toujours dire et je cite: On manque d'enthousiasme, on manque de culot et on n'ose pas investir. Est-ce que cette phase est venue avant, pendant ou après l'appel téléphonique de la stagiaire? Expliquez?

ANNEXE 7**Questionnaire structuré**

QUESTIONNAIRE

1. INFORMATION GÉNÉRALE

Nom: _____ Prénom: _____

Raison sociale de l'entreprise: _____

Adresse: _____

No. téléphone: _____

No. télécopieur: _____

2. INFORMATION SPÉCIFIQUE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

	<u>Formation</u>	<u>Lieu</u>	<u>Période</u>
<u>Formation</u>	_____		
<u>académique:</u>	_____		

	<u>Formation</u>	<u>Lieu</u>	<u>Période</u>
<u>Formation</u>			
<u>complémentaire:</u>			

	<u>Poste</u>	<u>Employeur</u>	<u>Période</u>
<u>Expérience</u>			
<u>de travail:</u>			

Origine familiale:

Famille de gens en affaires: _____

Famille de gens non en affaires: _____

Origine natale (pays, province, ville): _____

Age: _____ ans Date de naissance: _____ / _____ / _____

3. INFORMATION SPÉCIFIQUE SUR L'ENTREPRISE

Année de fondation de l'entreprise: _____
(et/ou année de prise de possession)

Le secteur d'activité: _____

Le niveau des ventes:

En 1994:	_____	\$
En 1993:	_____	\$
En 1992:	_____	\$
En 1990:	_____	\$
En 1989:	_____	\$

Les produits fabriqués: _____

Le nombre d'employés:

Permanents: _____ Occasionnels: _____

En usine: _____ Administratif: _____

Total: _____ employés

Les technologies utilisées:**Technologie de procédées:**

(exemples: machine à contrôle numérique, fabrication assistée par ordinateur, robot, etc.)

Technologie d'information:

(exemples: ordinateurs, modems, courrier électronique, etc.)

Merci d'avoir complété ce questionnaire!