

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR
GILLES ST-PIERRE

L'INFORMATION DANS LA PRISE DE DECISION
STRATEGIQUE DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS DE PME
LE CAS DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

OCTOBRE 1985

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.

RESUME

Cette étude se propose de décrire et d'analyser les caractéristiques de l'information dans la prise de décision stratégique. Elle est appliquée aux décisions stratégiques propres aux propriétaires-dirigeants de PME. Elle a donné lieu à une enquête menée dans l'industrie du meuble au Québec. Après avoir précisé le sens que nous donnons aux mots stratégie, information stratégique et prise de décision stratégique, nous situons l'importance des comportements du propriétaire-dirigeant de PME. Puis, nous justifions le choix de l'approche de la <<rationalité limitée>> formulée par H. SIMON. Celle-ci a pour but d'expliquer les comportements des décideurs face à la prise de décision. Elle stipule que le décideur recherche une solution non pas optimale mais satisfaisante. Nous formulons en outre les questions qui nous ont aidés à caractériser les informations stratégiques: Quelles sont les caractéristiques des informations utilisées par les propriétaires-dirigants de PME de l'industrie du meuble dans leurs prises de décisions stratégiques? Quelles en sont les sources? De quel type d'information s'agit-il? Quelle importance accorder aux comportements du propriétaire-dirigeant? A partir d'études complémentaires, celles de P.G. KEEN et M. S. SCOTT-MORTON (1978) sur le rôle de l'information dans la prise de décision, celles également de H. SIMON, G. RICE et R.E. HAMILTON (1981) sur la prise de décision et celles plus récentes de P. JOFFRE et G. KOENIG (1985) nous formulons 11 hypothèses : (a.) Dans la prise de décision,

l'exigence de la précision de l'information est relativement faible; (b.) l'information recueillie est agrégée; (c.) elle est de nature prédictive et/ou prévisionnelle; (d.) son coût est relativement élevé; (e.) la collecte des informations est peu fréquente; (f.) les sources d'informations stratégiques se trouvent dans l'environnement d'affaire ou immédiat de l'entreprise; (g.) les informations recueillies et traitées sont majoritairement de type qualitatif; (h.) elles ont une vie utile relativement longue; (i.) les propriétaires-dirigeants éprouvent de la difficulté à trouver de l'information stratégique pertinente et précise; (j.) or, ces derniers centralisent les efforts de recherche d'information; (k.) enfin, l'approche de la <<rationalité limitée>> de H. SIMON qui se veut une approche explicative des comportements est pertinente et appropriée au contexte de notre étude. L'information stratégique a pour origine l'environnement de l'entreprise. Afin de vérifier les hypothèses retenues, nous avons choisi d'étudier 23 prises de décisions stratégiques formulées par les propriétaires-dirigeants de 11 PME. Celles-ci sont représentatives des PME de l'industrie du meuble au Québec. Pour obtenir des données significatives, nous avons rédigé un questionnaire à partir duquel nous avons mené l'enquête. Les données obtenues ont été analysées en fonction de nos hypothèses. Nous avons pu observer que les informations stratégiques sont effectivement suffisamment agrégées et de nature prédictive ou prévisionnelle. En revanche, elles portent sur des éléments difficilement quantifiables. En outre, les propriétaires-dirigeants recueillent des informations stratégiques dont les coûts de collecte ne sont pas élevés. Bien que la précision de l'information soit faible, elle est souvent jugée satisfaisante par les

propriétaires-dirigeants. Les sources d'informations stratégiques se trouvent en effet dans l'environnement d'affaire ou immédiat à l'entreprise. C'est en direction de cet environnement que les propriétaires-dirigeants centralisent leurs efforts de recherche d'informations. Nous pouvons conclure que l'approche de la rationalité limitée reste pertinente dans le contexte de la PME manufacturière.

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized capital letter 'D' or 'Q' at the top, followed by several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

AVANT-PROPOS

Lors de l'élaboration du thème de cette recherche, nous avions certaines attentes. Nous voulions traiter des stratégies des PME et aborder une réflexion méthodologique. En outre, pour tenir compte de la réalité nous tenions à ce que notre étude repose sur des données recueillies par des contacts directs auprès des entrepreneurs. Nous croyons que le sujet de ce mémoire et la méthode utilisée répondent à ces préoccupations.

Au plan de la méthodologie, nous avons été confrontés aux problèmes de mesure inhérents aux recherches sur les stratégies des entreprises et sur les systèmes d'information. De plus, nous voulions améliorer les connaissances en ce qui concerne les besoins en information des propriétaires-dirigeants.

Nous tenons à remercier M. Joseph Chicha, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour son travail patient d'accompagnement. Il a bien voulu assurer la direction de ce rapport de recherche. Nous tenons également à souligner le travail de M. Pierre-André Julien, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et directeur du Groupe de Recherche sur la PME et son Environnement (GREPEN) et de M. Richard Lacasse, professeur à l'Université du Québec à Rimouski qui ont bien voulu en être les lecteurs.

Enfin, nous nous devons de remercier les dirigeants qui ont bien voulu nous recevoir dans leurs entreprises.

TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME.	i
AVANT-PROPOS.	iv
TABLE DES MATIERES.	v
LISTE DES TABLEAUX.	viii
LISTE DES FIGURES.	xi
INTRODUCTION.	1
 CHAPITRES	
1. PROBLEMATIQUE: L'INFORMATION DANS LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE.	.6
Caractéristiques de la prise de décision stratégique.	.6
Le propriétaire-dirigeant comme acteur principal de la prise de décision stratégique.	8
L'approche de la <<rationalité limitée>> de H. SIMON, une approche appropriée à notre champ d'étude.	.11
L'approche rationnelle.	11
L'approche organisationnelle.	13.
L'approche politique.	14
L'approche des styles de décideur.	.14
L'approche de la rationalité limitée.	16
L'information produit et enjeu dans une prise de décision stratégique.	.21
Aspects de l'information stratégique retenus . . .	22
Conclusion.	27

11. LES PME DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE AU QUEBEC, PARTIE ESSENTIELLE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE.	30
Introduction.	30
Description de l'industrie du meuble.	31
Produits et production de l'industrie du meuble.	34
Productivité dans l'industrie du meuble.	37
Evolution des investissements.	42
Concurrence étrangère.	44
L'industrie du meuble de maison.	47
L'industrie du meuble de bureau.	47
Les conditions de réussite des PME de l'industrie du meuble.	49
La situation économique actuelle et ses effets.	49
Conclusion.	52
111. LES HYPOTHESES.	55
Introduction.	55
Les hypothèses retenus.	55
Conclusion.	57
IV. LA METHODOLOGIE.	58
Introduction.	58
Population et échantillon	60
Informations requises.	63
Déroulement de l'enquête.	63
Structure du questionnaire.	71
Traitement des données.	79
Présentation des résultats.	79
Conclusion.	79
V. INTERPRETATION DES RESULTATS.	81
Introduction.	81
Caractéristiques des PME étudiées.	81
Profils et comportements des propriétaires-diri- geants	96
L'environnement de la décision.	100

Caractéristiques des prises de décision stratégique observées.	106
Caractéristiques des informations de l'environnement.	120
Caractéristiques des informations dans la prise de décision stratégique.	128
La précision de l'information stratégique.	129
Coût, agrégation et nature de l'information stra- tégique	134
La collecte des informations stratégiques.	134
Désuétude, type et source d'informations straté- giques	135
Difficulté et centralisation dans la collecte de l'informations stratégiques	144
L'approche de la rationalité limitée de H. SIMON.	146
Conclusion.	150
VI. CONCLUSION.	152
BIBLIOGRAPHIE.	156
ANNEXES	
A. QUESTIONNAIRE.	164
B. GRILLE : CHAMP DE LA DECISION STRATEGIQUE / DESCRIPTION DU CHANGEMENT STRATEGIQUE.	174
C. GRILLE : FONCTION D'ENTREPRISE / DESCRIPTION DE LA DECISION STRATEGIQUE.	177
D. INTENSITE DE LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE.	179
E. GRILLE : FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT AFFECTANT DE FACON IMPORTANTE L'ENTREPRISE.	180
INDEX DES AUTEURS CITES.	182

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1. La classification des décisions : exemples de décisions. 9
2. Aspects de l'information. 24
3. Importance relative des PME de l'industrie du meuble par rapport à l'ensemble des entreprises du secteur Québec 1978. 32
4. Données de l'industrie du meuble et des articles d'ameublement selon certaines variables Québec 1971 - 1982. 33
5. Industrie québécoise du meuble et des articles d'ameublements Répartition géographique des entreprises par groupe de taille/main-d'oeuvre en 1980. 35
6. Importance relative de l'industrie du meuble et des articles d'ameublement par rapport à l'ensemble du secteur de la fabrication au Québec 1975 - 1981. 36
7. Evolution de la productivité du travail dans le secteur du meuble au Québec 1971 -1982. . 39

8. Comparaison de la productivité du travail dans la secteur du meuble 1971-1982 Québec, Canada, Etats-Unis.	.40
9. Ratio passif/avoir des actionnaires Canada 1979.	43
10. Tarif douanier canadien sur les meubles et articles d'ameublement 1983 - 1987.	45
11. Destination des expéditions des produits de l'industrie du meuble Québec 1975 et 1978. . .	.46
12. Nombre de faillites dans l'industrie du meuble et des articles d'ameublement Québec Canada 1979 - 1982.	51
13. Nombre d'établissement de l'industrie du meuble Québec 1981	.61
14. Données sur les PME de l'échantillon.	.62
15. Informations requises.	64
16. Série 1: Données sur l'entreprise.	72
17. Série 2: Données sur le propriétaire-dirigeant. .	.73
18. Série 3 et 4: Informations sur l'environnement de l'entreprise et données sur les prises de décision stratégique	74

19. Séries 5 et 6: Données sur l'information dans les prises de décision stratégique.	75
20. Evolution des performances des entreprises.	83
21. Caractéristiques des entreprises de l'échantillon	85
22. Caractéristiques des propriétaires-dirigeants des PME.	97
23. Informations stratégiques et autres aspects de l'industrie du meuble	101
24. Caractéristiques des prises de décision stratégique.	107
25. Caractéristiques des décisions stratégiques selon un regroupement basé sur la taille des entreprises.	117
26. L'information dans la prise de décision stratégique	121
27. Evaluation des hypothèses.	130
28. Caractéristiques des informations stratégiques selon un regroupement basé sur la taille des entreprises.	136
29. Sources d'informations stratégiques selon un regroupement basé sur la taille des entreprises.	143
30. Divers aspects reliés à l'information dans la prise de décision stratégique.	147

LISTE DES FIGURES

Figures

1. Réseau de distribution de l'industrie
du meuble de maison. 36
2. Réseau de distribution de l'industrie du meuble
de bureau. 36
3. Structure du questionnaire. 77

INTRODUCTION

L'imbrication des sciences de gestion et des sciences de l'information prend toute sa signification dans l'étude des informations comprises dans la prise de décision. Partie intégrante de la prise de décision, l'information est conduite à jouer un rôle majeur dans le processus décisionnel.

Nous avons pu l'observer lors de nos rencontres avec les propriétaires-dirigeants de PME. Ceux-ci en sont conscients bien que ce phénomène soit révélé lors de manifestations commerciales.

A contrario, les études menées sur l'information stratégique dans la prise de décision privilégient généralement les aspects quantifiables stipulant que nous sommes en présence d'une information mobilisable en continue. Nous aborderons quant à nous, les aspects qualitatifs de l'information dans le contexte de la prise de décision stratégique (PDS).

La littérature sur le sujet est à la fois vaste et limitée, s'il existe quelques milliers de publications sur la prise de décision bien peu d'auteurs se sont penchés sur la relation information/prise de décision dans la PME. Cette littérature couvre plusieurs champs d'étude: la sociologie, les sciences politiques, les mathématiques, les sciences de gestion et la science économique pour ne nommer que les principaux. Car la prise de décision s'inscrit dans plusieurs champs

appartenant aux sciences humaines et utilisant des outils qui ont les mathématiques comme support. Notre intérêt est centré sur les sciences de la gestion. Cette démarcation s'avèrera nécessaire lorsqu'il s'agira de privilégier une des approches explicatives des comportements des propriétaires-dirigeants dans leurs PDS.

Dans son étude sur l'état de la recherche en gestion stratégique, Maurice SAIAS (1981) identifie trois axes de recherche. Faisant référence à la première voie, les chercheurs ont essayé de situer le rôle du management stratégique dans les entreprises. D'autres, en revanche se sont efforcés de déterminer des stratégies efficaces. Enfin, une voie nouvelle de recherche a été ouverte. Elle s'est attachée à mieux cerner la nature des sources d'informations utilisées par les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie. Notre approche fera référence à cette troisième voie.

De l'étude de M. SAIAS, il ressort en effet que les recherches sur le sujet couvrent majoritairement la grande entreprise. Généralement, elles se divisent en deux volets portant sur le processus et sur le contenu des stratégies. Notre étude s'inscrira dans les travaux portant sur le processus de formulation de la prise de décision. Son contenu fait référence à l'information qui constitue en effet un des éléments centraux dans la formulation de la stratégie des entreprises.

A l'appui de ces travaux, nous mentionnerons les études portant sur la stratégie des PME. Elles nous amènent à constater que celles-ci ne sont pas sensibilisées à la planification stratégique "formelle".

C'est la conclusion qui ressort des études de C.R. STONER (1983) et de D.L. SEXTON et P.H. VAN AUKEN (1982); celle menée par J. CHICHA et P.-A. JULIEN (1981) souligne quant à elle l'existence d'éléments ou de composantes propres à la mise en évidence d'un processus stratégique.

Ainsi nous poursuivrons trois buts; tout d'abord, celui d'établir le rôle joué par l'information dans la prise de décision stratégique, ensuite nous décrirons puis nous analyserons les caractéristiques des informations recueillies dans le processus de la décision et enfin, nous évaluerons la validité d'une approche qui se veut explicative des comportements que l'on retrouve chez les propriétaires-dirigeants de PME.

Le champ de notre étude délimitera le cadre d'analyse que nous venons d'évoquer. Celui-ci deviendra le référentiel de notre recherche. Nous y préciserons à la fois ce que nous entendons par prise de décision stratégique et ce qui caractérise les aspects de l'information sur lesquels nous entendons porter nos efforts.

Afin de spécifier le cadre d'analyse, nous nous attarderons à établir le rôle tenu par le propriétaire-dirigeant. Il peut être considéré comme étant l'acteur principal dans le processus de prise de décision stratégique. De par son profil, le propriétaire-dirigeant induit l'emploi d'une approche explicative de ses comportements décisionnels. Celle-ci tiendra compte à la fois de l'environnement général de la décision et de la personnalité du dirigeant qui fait référence aux sciences de gestion.

Notre étude se propose de contribuer, pour ce qui concerne le niveau méthodologique, à une approche nouvelle de l'analyse de l'information dans un contexte de PDS. Cette contribution prendra tout son sens lors de l'étude des aspects particuliers à l'information (source, désuétude, précision...).

Les éléments de l'information que nous étudierons, toucherons aussi bien les besoins et les sources d'informations d'ordre pratique que la désuétude et la prédictivité ayant une connotation théorique. La complémentarité qui s'en dégage nous permettra de valoriser les connaissances récentes sur les comportements attribués aux propriétaires-dirigeants. Nous reviserons en conséquence les interprétations formulées à propos du statut de l'information dans la PDS.

Nous appuierons notre étude sur une enquête réalisée en milieu PME. L'environnement étudié se limitera à l'industrie québécoise du meuble. Néanmoins, le cadre méthodologique employé restera applicable à l'ensemble des PME manufacturières.

Le cheminement de notre étude se déroulera ainsi: nous définirons au chapitre 1, le cadre dans lequel nous entendons étudier l'information. Nous examinerons, plus précisément, les aspects de l'information qui le soutendent. Une approche explicative des comportements du propriétaires-dirigeant pourra alors être formulée dans le contexte de PDS.

Le chapitre 2 décrira l'environnement dans lequel le propriétaire-dirigeant doit prendre ses décisions stratégiques. Nous exposerons les paramètres principaux qui

nous permettrons de mieux le décrire.

Nous formulerons au chapitre 3, les hypothèses que nous entendons vérifier lors de l'enquête. Le chapitre 4 sera consacré aux outils et aux méthodes qui nous conduiront à valider ces hypothèses.

Les données recueillies lors des entrevues seront analysées au chapitre 5. Nous présenterons les principaux résultats obtenus et nous en dégagerons la dynamique propre à la prise de décision stratégique.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE : L'INFORMATION DANS LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE

Caractéristiques de la prise de décision stratégique:

La prise de décision est une activité habituelle du propriétaire-dirigeant de PME, que se soit pour engager un nouvel employé, accorder une marge de crédit à un client, acheter une machine outil plus performante ou encore lancer un nouveau produit.

Nous nous proposons de définir le cadre dans lequel nous allons étudier l'information dans la prise de décision. Pour ce faire, notre cheminement se situera autour de trois axes: la prise de décision stratégique, le décideur, l'approche explicative de ces comportements lors de ses prises de décision. C'est à l'intérieur du processus de PDS que nous intégrerons l'information. Le décideur est l'utilisateur principal des informations dans la PDS.

Dans la vie courante, le mot stratégie est utilisé dans divers sens: stratégie personnelle, stratégie sportive, stratégie gouvernementale, etc.. Dans le contexte de l'entreprise, il prend un sens précis.

Nous avons adopté à cause de sa précision et de son caractère complet et exhaustif la définition de J. Chicha (1982). Ce dernier définit le concept de stratégie de la

façon suivante :

L'ensemble cohérent des décisions à portée structurelle de l'entreprise quant à ses buts et objectifs à long terme et aux moyens d'y parvenir, compte tenu des ressources qu'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution.¹

Egalement nous faisons nôtre la typologie des décisions telle que présentée par J.L. LEMOIGNE (1974). Cette typologie est une adaptation de celle de G. GORRY et M.S. SCOTT-MORTON (1971).

Elle se présente sous forme de matrice que nous pouvons voir au tableau 1. Les auteurs classent les décisions selon leurs méthodes: décisions programmables, décisions structurées ou décisions non-structurées, et selon le niveau de décision: décisions de régulation, décisions de pilotage et décision de planification.

Les décisions programmables sont celles dont nous pouvons chiffrer les variables, les décisions structurées sont celles dont nous pouvons quantifier le contenu. Finalement les décisions non-structurées ou hybrides sont celles où plusieurs facteurs qualitatifs entrent en jeu.

Si nous classons les décisions par niveaux, nous obtenons tout d'abord les décisions de régulation qui sont les décisions d'exploitation courante de l'entreprise. Ensuite, les décisions de pilotage qui sont les décisions d'exploitation mais plus élaborées ou plus complexes. Finalement, nous obtenons les décisions de planification. Ces dernières sont des décisions qui dépassent l'exploitation courante.

1-CHICHA, J. Notes de cours, UQTR, 1982, P. 16

Les quelques exemples du tableau 1 construit à partir de cette matrice, classification par méthode et classification par niveau, nous éclairent sur ces classifications.

Ces dernières nous permettent de situer les décisions stratégiques. Les décisions stratégiques s'inscrivent pour la majorité d'entre elles dans la relation décisions de planification / décisions non-structurées.

Nous entendons par prise de décision tout le processus inhérent à la démarche de prise de décision. Ce même processus, divisé et présenté différemment selon les auteurs se résume à quatre phases: analyse/diagnostic, choix d'une alternative, implantation et évaluation de la décision.

L'information y joue un rôle plus ou moins important selon que l'on fait référence à l'une ou l'autre de ces phases. Egalement, elle varie en intensité selon chacune de ces phases.

L'information qui est analysée et traitée dans un processus de prise de décision lié aux sciences de gestion, s'analyse en fonction de la nature de la décision, de son contexte et du décideur. Le décideur dans les PDS observées dans les PME est dans la plupart des cas à la fois le propriétaire de l'entreprise et son principal dirigeant.

Le propriétaire-dirigeant comme acteur principal de la prise de décision stratégique: Une prise de décision implique des acteurs ayant chacun leur rôle.

Tableau 1

La classification des décisions : exemples de décisions

Classification par niveau			
Classification par méthode	Décisions de régulation	Décisions de pilotage	Décisions de planification
Décisions Program- mables	1-Tenue des comptes clients, gestion des stocks.	2-Prévision d'activité à court terme, analyse de budget.	3-Localisation d'usine ou de magasins.
Décisions Structurées	4-Facturation particulière.	5-Analyse des budgets.	6-Fusions et acquisitions.
Décisions non structurées ou hybrides	7-Gestion de trésorerie.	8-Lancement d'une campagne promotionnelle.	9-Attaque de marchés étrangers.
tiré de: LEMOIGNE, J.-L. <u>Les systèmes de décisions dans les organisations</u> (1974)			

Incontestablement, le propriétaire-dirigeant est l'acteur principal et central des prises de décision stratégique dans les PME. Une connaissance de son profil nous permettra d'en savoir d'avantage sur ses comportements.

Depuis les études de J.A. TIMMONS et L.E. SMOLLEN (1977) ou avec les travaux de Y. GASSE (1980), nous avons pu cerner le profil des propriétaires-dirigeants de PME. Le propriétaire-dirigeant est le détenteur du capital financier de l'entreprise. De plus, il en assure la gestion au point qu'il est impossible de la dissocier du devenir de son organisation. Il en est donc l'acteur principal.

Le propriétaire-dirigeant de PME est souvent un entrepreneur. Il en possède les caractéristiques principales. On s'entend généralement pour reconnaître que l'entrepreneur possède beaucoup d'initiative, de motivation et une constance dans ses efforts. Il croit fortement en sa capacité et son habilité à atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. Egalement, c'est dans le degré de son engagement que nous distinguons le vrai entrepreneur du simple promoteur ou du spéculateur.

Nous reconnaissons le propriétaire-dirigeant à son comportement volontaire dans sa recherche des opportunités que lui offre son environnement. Il excelle dans l'exploitation de ces opportunités.

Nous pouvons supposer qu'il présente un comportement similaire face à l'information. Son goût de l'indépendance fait qu'il centralise autour de lui les actions comprises dans processus de PDS et par voie de conséquence la collecte et le traitement de l'information.

Toute approche qui se propose d'expliquer les comportements du propriétaire-dirigeant dans la prise de décision doit tenir compte d'un rationnel économique propre à chaque décision mais aussi du profil du propriétaire-dirigeant.

L'approche de la << rationalité limitée >> de H.SIMON,
une approche appropriée à notre champ d'étude: Nous regroupons en cinq types les approches explicatives des comportements attribués aux propriétaires-dirigeants dans leurs PDS. Il s'agit successivement de l'approche rationnelle, de l'approche organisationnelle, de l'approche politique, de l'approche des styles de décideur et finalement de l'approche de la rationalité limitée.

Toutes ses approches se justifient selon le champ et le contexte de l'étude sous lesquels la décision est étudiée. Nous présenterons les quatre premières et leurs intérêts respectifs. Ensuite, nous nous attarderons plus particulièrement sur l'approche de la rationalité limitée.

L'approche rationnelle: L'approche dite rationnelle dans la prise de décision est une des plus vieilles approches à avoir été développées. Elle est hautement normative, basée sur des théorèmes et focalisée sur la logique du choix optimale.

Elle repose sur la théorie néoclassique de la microéconomie. C'est la conception classique de la prise de décision dans les organisations. Elle s'est développée à la fois sur les affirmations de la microéconomie et sur

un rationnel stipulant que le décideur est unique et complètement informé. Ainsi, le décideur se doit de choisir la solution optimale parmi les alternatives possibles en fonction des informations reçues.

Nous pouvons résumer le processus du choix rationnel ainsi. D'abord, un individu est confronté avec une ou plusieurs alternatives. Puis, à chacune de ces alternatives correspond un nombre de conséquences. Ensuite, le décideur a un système de préférence qui lui permet d'évaluer les conséquences et de choisir une alternative. Au niveau des décisions d'affaire, le système de référence est basé sur le profit.

L'approche est valable lorsque la décision est dominée par les facteurs majoritairement économiques et où les critères de choix sont objectifs. Le décideur y est perçu essentiellement comme étant un <<homo economicus>> ayant constamment en tête la logique du choix optimale.

Cette approche, quoique utile en gestion, ne tient pas compte de la dynamique propre des individus, de leurs idéologies et de leurs limites cognitives. Elle est l'objet de critiques. C.L. McMILLAN (1980) résume les arguments de ces critiques.

Parmi les critiques de l'approche rationnelle trois arguments sont habituellement présentés: les habiletés, les capacités, et les habitudes des individus par lesquelles des réponses plus ou moins inconscientes sont promues aux prémisses de décision dans plusieurs situations; les motifs, les valeurs, les idéologies, et les loyautés des individus tout spécialement dans un contexte de coalitions à l'intérieur d'organisations; les limites cognitives d'un individu et leurs capacités de pouvoir traiter toute l'information reçue, même en assumant que cette information soit disponible.¹

1. McMILLAN, C.J. Modèles qualitatifs de la prise de décision organisationnelle, New-York, 1980, p.8

La théorie des jeux dans l'analyse de la décision est une application concrète de cette approche. T.C. SCHELLING (1963) en est un des plus important théoricien.

A partir des critiques de l'approche rationnelle, d'autres approches se sont développées. Celles-ci se proposent de prendre en ligne de compte le caractère subjectif de la prise de décision.

L'approche organisationnelle: L'approche organisationnelle met l'accent sur l'interrelation entre les composantes de l'organisation. Elle explique la prise de décision à partir du comportement de chacun des membres de l'organisation, de son rôle, de ses relations et des canaux de communication utilisés.

Délaissant les explications sur les comportements traditionnels des entreprises en fonction des facteurs du marché, R.M. CYERT et J.G. MARCH (1963) centrent leur théorie organisationnelle sur l'influence de la structure organisationnelle et des pratiques habituelles des entreprises. Ces dernières délimitent les buts de l'entreprise et la formation des attentes et des choix des alternatives. Ils perçoivent l'organisation en terme de coalition où chaque acteur ou centre de pouvoir ont leurs propres priorités, buts et centres d'intérêts. La prise de décision y est nécessairement le résultat d'une négociation entre les coalitions dans l'organisation.

Nous pouvons citer à titre d'exemple, pour illustrer l'intérêt de cette approche, les comportements des décideurs lors des luttes internes entre les départements de marketing et de production que nous retrouvons

quelques-fois dans les entreprises.

Un autre approche, l'approche politique, se veut diiférente de l'approche rationnelle.

L'approche politique: L'approche politique définit l'organisation en terme de structure et d'organisation. Elle perçoit la prise de décision comme étant un processus de négociation entre les centres de pouvoir dans une organisation et les acteurs y poursuivant leurs stratégies propres.

Le décideur est perçu comme un négociateur entre les centres de pouvoir dans l'organisation. Il préserve ses intérêts. Il met sur pied des coalitions. Ainsi, les prises de décisions sont dominées par la négociation et les conflits mettant en cause les intérêts de chacun des acteurs. Elles ne sont jamais claires, ni prédictibles ou contrôlables mais elles reflètent un "art du possible".

Cette approche a été formulée et s'est développée grâce aux travaux de STEINBRUNER (1974), ALLISON (1971), LINDBLOM (1959) et WILENSKY (1967). Elle s'adresse particulièrement aux organisations de grandes tailles où la notion de structure est importante et où nous retrouvons plusieurs acteurs significatifs.

Une troisième approche qui se veut la contrepartie de l'approche rationnelle mérite notre attention.

L'approche des styles de décideurs: Nous retrouvons également l'approche dite des <<styles de décideurs>>. Le

décideur y est perçu comme un individu unique.

Cette approche est basée sur la théorie de la résolution de problèmes (problem solving) appliquée à la gestion où nous retrouvons des styles de décideurs.

Elle met de l'avant que la personnalité et le style d'un individu déterminent fortement ses décisions et ses comportements.

Il existerait, selon le contexte, des décideurs ayant un style de décision approprié. Cette approche est centrée sur les stratégies personnelles et les habiletés des décideurs. La rationalité personnelle y prend un caractère subjectif.

Cette approche regroupe les auteurs qui étudient l'influence des styles cognitifs des décideurs sur les prises de décision: R.O. MASON et I.I. MITROFF (1973), M.L. BARIFF et E.J. LUSK (1977).

La contribution de H. MINTZBERG (1973) sur les comportements des décideurs a été importante. Il conclut que les idées du manager sont fallacieuses. Le monde du décideur est fragmentée, variée et rapide.

L'utilisation des quatre approches que nous venons de présenter n'est pas sans intérêt pour la compréhension des comportements des décideurs dans leurs prises de décision. Elles correspondent plutôt à la dynamique que nous retrouvons dans la grande entreprise.

L'approche de la rationalité limitée: Bien qu'il existe des segments de la prise de décision qui relèvent de la rationalité objective tel que définit dans l'approche rationnelle, H. SIMON par son approche de la "rationalité limitée" met en doute le concept de rationalité objective dans la prise de décision.

Dans cet optique, X. GREFFE (1983) nous présente une explication des comportements des décideurs. Ces comportements relèvent à la fois du rationnel et du non-rationnel:

La rationalité objective impliquerait que le sujet modèle son comportement dans un système intégré, (a) en prenant une vue panoramique de l'ensemble des solutions qui s'offrent à lui avant d'arrêter sa décision; (b) en examinant le complexe des conséquences de chacun de ses choix; (c) en prenant le système des valeurs comme critère de sélection parmi toute la série d'alternatives possibles.

Le comportement réel, même s'il est de ceux habituellement jugés rationnels, présente de nombreuses incohérences qui sont absentes du modèle idéal. Si l'on examine l'évolution du comportement dans le temps, il prend l'aspect d'une mosaïque. Chaque pièce de son modèle s'intègre aux autres puisqu'elles servent un objectif commun; mais ces objectifs évoluent avec le temps au gré des connaissances et de l'attention, et ne sont qu'à peine soudés par l'élaboration d'un critère général de choix. On pourrait dire que le comportement laisse voir des segments de rationalité, qu'il témoigne d'une organisation rationnelle dans chacun de ses segments, sans que ceux-ci soient très étroitement liés entre eux.¹

De plus, cette approche s'inscrit dans une analyse du comportement des organisations où l'organisation est considérée comme un ensemble de structure de communications, d'informations et de relations entre des personnes.

GREFFE, X. Préface de "Administration et processus de décision" de H. SIMON, Paris, 1983, p. 5

H. SIMON propose de voir dans les objectifs organisationnels un jeu de contraintes à travers lequel l'organisation évolue en fonction de la place que le décideur occupent. Les performances de l'organisation sont d'autant meilleures que les employés s'identifient à ces objectifs. Dans cette optique les dirigeants motivent leurs employés par des stimulants.

Cette approche se veut au départ un dépassement de l'approche rationnelle. Selon H. SIMON, le comportement réel du décideur s'écarte sous trois aspects de la rationalité objective. D'abord, la rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun des choix. En fait la connaissance des conséquences est toujours fragmentaire. Ensuite, comme il s'agit de conséquences futures, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience en leur affectant une valeur. Mais l'anticipation des valeurs reste toujours imparfaite. Enfin, la rationalité oblige de choisir entre diverses alternatives possibles de comportement. En pratique, les décideurs envisagent qu'un nombre très limité de cas possibles.

X. GREFFE (1983) résume ainsi la pensée de H. SIMON sur la rationalité limitée :

Cette manière de poser le problème des objectifs des organisations conduit à un point fort : la thèse de la rationalité limitée. Pour H. SIMON "l'homo administrativus" n'est pas "l'homo economicus". L'administrateur ne décide pas mécaniquement d'une combinaison de moyens pour maximiser des objectifs clairs et simples. Il cherche plutôt face à la multitude et à l'imprécision des variables et des comportements, à choisir quelques actions satisfaisantes ou assez bonnes, à s'abstraire de la complexité du monde réel pour se décider en fonction des éléments qui lui apparaîtront les plus pertinents : la maximisation le cède donc à la viabilisation, et cette manière de raisonner sera inévitablement limitée par les << limites >> que l'on reconnaît à tout système d'information.¹

X. GREFFE poursuit :

Mais il convient de ne pas passer d'un extrême à l'autre, et H.SIMON se plaît d'ailleurs à reconnaître les points communs qui peuvent exister entre la théorie de la décision telle que l'ont construite VON NEUMAN et MORGENSTERN et la sienne ; la notion d'arbre de décision , la prééminence de l'incertitude, etc.

La décision relèvera autant de la réaction que du calcul conscient et on ne prendra jamais en considération la totalité des valeurs en question.¹

H. SIMON nous propose ainsi la notion de décision satisfaisante ou viable qui est partie intégrante de l'approche de la rationalité limitée.

Lorsque nous étudions les comportements des propriétaires-dirigeants de PME, nous sommes confrontés à un double rationnel. D'une part, l'entrepreneur motivé par la logique du profit, d'autre part il est influencé par l'atteinte d'objectifs et de besoins personnels. Ces derniers relèvent des caractéristiques psycho-sociologiques des propriétaires-dirigeants.

Cette approche nous semble celle qui convient le mieux pour expliquer le rationnel sous-jacent aux PDS des propriétaires-dirigeants de PME.

D'ailleurs une de nos hypothèses est consacrée à la vérification de la pertinence de cette approche. P. JOFFRE et G. KOENIG (1985) évoquent l'intérêt de cette approche pour son intégration de l'information dans la prise de décision:

L'ingénierie des dispositifs d'information implique deux prédictions distinctes portant l'une sur les conséquences des actions entreprises, l'autre sur le système de préférence à partir duquel le résultat obtenu sera apprécié. Aucune de ces anticipations n'est commode à effectuer. La théorie du choix en univers incertain met l'accent

T.GREFFE, X. op. cit., P. 7

sur la difficulté à prédire un enchaînement causal. Dans cette perspective, le concept de rationalité limitée, introduit par H. SIMON, a permis à la fois une prescription plus exacte de la réalité et un affinement des prescriptions normatives, par la prise en compte des coûts et des caractéristiques de la collecte et du traitement de l'information par des êtres humains.¹

Il existe à notre connaissance peu d'études empiriques qui vérifient cette approche dans les PME. L'étude de G. RICE et R.E. HAMILTON (1979) fait partie de ceux-là.

Ces auteurs ont étudié la théorie de la décision chez l'entrepreneur. Leur enquête porte sur les prises de décision de 35 propriétaires-dirigeants de PME américaines. L'objectif de leur recherche est de déterminer dans quelle mesure le propriétaire-dirigeant de PME américaine utilise un processus scientifique de décision et/ou un modèle descriptif. Ceci à partir de ses comportements dans ses prises de décision.

Les auteurs critiquent le modèle rationnel de prise de décision sur la base de la complexité des comportements humains. Ils optent pour l'approche de la rationalité limitée. Ainsi, ils cautionnent l'approche de H. SIMON car selon eux, le propriétaire-dirigeant ne prend pas toujours et même peu souvent le choix optimum qui s'offre à lui.

Ils observent également que les propriétaires-dirigeants sont limités dans leurs prises de décision par le manque de temps, de ressources financières et par leurs inhabilités à analyser toutes les informations disponibles. Enfin, ils notent que la multitude des sources d'information est un obstacle à la saisie d'information pertinente.

¹JOFFRE, P. KOENIG, G. Stratégie d'entreprise, 1985, p56

Ils arrivent à la conclusion que le processus de décision est multidimensionnel, stochastique, non-quantitatif et que normalement, il implique plusieurs facteurs pour chaque décision. De plus, ils soulignent que la majorité des décisions est le résultat de l'expérience, de l'intuition et d'un tâtonnement.

Nous pouvons facilement déduire de ces approches que l'information stratégique fait partie d'un enjeu entre les acteurs de l'organisation. Cet enjeu doit être perçu dans le cadre de la lutte pour le pouvoir dans l'organisation.

Pour devenir une information stratégique, une donnée doit être amenée à jouer un rôle dans la PDS. Cette participation lui permet de devenir une information stratégique. De part sa rareté, elle acquière ainsi une valeur.

L'information, produit et enjeu dans une prise de décision stratégique: Nous entendons par information stratégique toute information qui est utilisée dans le processus de prise de décision stratégique.

Nous considérons que les informations stratégiques correspondent à l'ensemble des données utilisées à l'occasion du processus de décision stratégique. Selon P. JOFFRE et G. KOENIG (1985) nous devons distinguer entre les données et les informations. Une donnée pouvant être définie comme une information qu'après avoir été classée, mise en relation et interprétée dans un contexte qui lui confère sa signification.

L'information dans le processus de décision n'est pas donnée mais produite. Comme acteur principal de son organisation, le propriétaire-dirigeant perçoit et traite l'information comme un produit. Ce comportement l'oblige à tenir compte de certaines réalités telles les coûts de l'information et de son accessibilité.

R.M. CYERT et J.G. MARCH ont montré empiriquement que l'information est biaisée par les acteurs qui perçoivent et transforment en fonction de leur situation dans l'organisation et de leurs aspirations, les informations dont ils disposent.¹

L'information lorsqu'elle est traitée et analysée dans les PDS subit les carences de ses utilisateurs, les propriétaires-dirigeants en l'occurrence. La principale carence est leurs inhabiletés à traiter et analyser les données disponibles.

En plus d'être considérée comme un produit,
1. MOSCAROLA, J. Les tendances actuelles des travaux sur les processus de décisions dans les organisations, Enseignement et Gestion, 1980, no 15, p.13

l'information n'est pas neutre mais l'objet d'enjeux. Le contrôle de l'information fait partie des enjeux du pouvoir dans l'organisation.

Nous considérons que le degré de l'enjeu est supérieur dans les grandes entreprises que dans les PME. Dans les grandes entreprises le pouvoir est souvent réparti entre différents pôles; conseil d'administration, actionnaires, syndicat. Cette dilution du pouvoir intensifie la lutte pour celui-ci.

Dans la PME, les luttes pour le contrôle de l'information sont réduites. Ceci est dû en partie à la structure simple et la centralisation des pouvoirs autour du propriétaire-dirigeant.

Certains aspects de l'information véhiculés dans l'entreprise méritent notre attention. Nous avons retenu neuf de ces aspects que nous retrouvons à tous les niveaux de la décision. Nous tenterons d'identifier leurs caractéristiques dans la PDS.

Aspects de l'information stratégique retenus: Nous avons divisé les décisions prises par le propriétaire-dirigeant de PME en trois niveaux: les décisions stratégiques, les décisions de management et les décisions opérationnelles.

Les informations requises pour chaque niveau de décisions sont différentes. Cette différence dépasse la simple question d'agrégation de l'information. Elle touche les informations requises par le décideur dans ses PDS. Egalement, le niveau de décision influence les

caractéristiques de ces mêmes informations.

Certains de ces aspects ont déjà été abordés par P.G. KEEN et M.S. SCOTT-MORTON (1978) dans leurs études orientées sur la grande entreprise.

Le tableau 2 nous présente un résumé de la description de chacun des aspects retenus.

La précision de l'information doit être comprise dans le sens de degré d'exactitude et de justesse de l'information. Au point de vue stratégique, ce degré d'exactitude a tendance à être faible dû au fait que l'information stratégique est prédictive et prévisionnelle. L'entreprise identifie elle-même ces attentes quant à la précision de l'information.

Nous entendons par agrégation de l'information, le degré de finesse de l'information.

Le coût d'obtention de l'information prend une importance particulière dans les PME. Leurs faibles ressources leur ferment l'accès à certaines données ou informations. Le coût total d'obtention de l'information stratégique se détermine par la somme des coûts directs déboursée pour obtenir des informations stratégiques plus les coûts que nous qualifions d'indirects. Le temps que le propriétaire-dirigeant consacre à la collecte et au traitement de l'information stratégique est un exemple de coût indirect.

La fréquence d'utilisation de l'information correspond à la fréquence de la collecte et du traitement de l'information stratégique. Cette démarche peut être

Tableau 2

Aspects de l'information

Aspects	Description
Précision de l'information	L'exigence de la précision de l'information signifie le degré d'exactitude de cette information
Agrégation de l'information	Le niveau d'agrégation de l'information est le degré de << finesse >> de l'information
Coût de l'information	Les coûts des informations se mesurent en coûts directs (dépenses monétaires) ou en coûts indirects (temps consacré à la collecte ou au traitement de l'information). Le temps utilisé correspond à des coûts financiers.
Fréquence d'utilisation	La fréquence d'utilisation de l'information correspond à une démarche de l'information continue ou ponctuelle.
Source d'informations	Enumération et description des sources d'informations

Tableau 2 (suite)

Aspects	Description
Type d'informations recueillies	Typologie propre au contexte de l'étude. Une division selon que l'information soit qualitative ou quantitative
Désuétude de l'information	La désuétude de l'information correspond à la durée de vie des informations ou leur période de validité
Difficultés de collecte de l'information	Énumération de ces difficultés
Centralisation de la collecte et du traitement des informations dans l'entreprise	Le degré de centralisation de la collecte et du traitement des infor- mations selon les acteurs en présence

continue ou ponctuelle.

Nous nous efforcerons lors des entrevues avec les propriétaires-dirigeants de leur faire identifier les sources d'informations stratégiques qu'ils utilisent. Une liste de ces sources leurs sera présentée. Cette liste sera établie en fonction des différents champs d'information privilégiés (finance, marketing, etc.) par les propriétaires-dirigeants et de la variable motrice (produit, clientèle, territoire, etc.) de chaque décision stratégique.

Dans les grandes entreprises toujours selon P.G. KEEN et M.S. SCOTT-MORTON (1978), les sources d'informations stratégiques sont principalement externes à l'entreprise. Les informations stratégiques qui y sont recueillies portent en grande partie sur les politiques gouvernementales, sur les compétiteurs et les tendances économiques. Certains auteurs, F.J. AGUILAR (1967), P.H. GRINYER et D.NORBURN (1974) apportent des nuances à ces affirmations.

De plus, nous nous efforcerons de connaître le canal par lequel le propriétaire-dirigeant entre en contact avec les sources d'informations qu'il utilise.

L'étude de H.P. WELSCH et E.C. YOUNG (1981) sur le rôle des caractéristiques personnelles sur le choix des sources d'informations dans les prises de décision nous apprend que pour qu'une prise de décision soit valable, il est indispensable qu'une entreprise prête une attention minutieuse au traitement des données. Les auteurs notent qu'il existe une relation entre le profil du dirigeant et ses choix de sources d'informations. Cette étude s'inscrit

dans l'approche du "style de décideur".

Une typologie basée sur deux catégories d'information dans les prises de décision attire notre attention. Une première catégorie, où les informations comportent des données quantitatives et une deuxième où les informations comportent des données qualitatives.

La désuétude de l'information stratégique correspond à la durée de vie des informations ou leur période de validité. Dans la PDS, les informations collectées ont, croyons-nous, une durée de vie que nous pouvons qualifier de longue soit de plus d'une année.

Des difficultés surviennent lors de la collecte des informations stratégiques. Nous comptons aborder cette question lors de notre enquête auprès des PME. Nous croyons qu'il y a des difficultés qui sont spécifiques aux PME.

Nous pensons que le degré de centralisation de la collecte et du traitement des informations stratégiques diffère selon la taille de l'entreprise.

Chacun de ces aspects de l'information stratégique fera l'objet d'une hypothèse. Ces hypothèses ont été formulées à partir des éléments qui caractérisent ces aspects.

Conclusion: Nous avons abordé l'étude de l'information véhiculée dans la prise de décision stratégique et plus particulièrement dans le contexte général de la PME. Nous nous sommes attachés à démontrer

l'importance du rôle tenu par le propriétaire-dirigeant. Nous avons souligné l'intérêt de l'approche de la rationalité limitée et sa valeur explicative des comportements du dirigeant face à la prise de décision.

Notre étude porte avant tout sur l'identification des caractéristiques des informations collectées et traitées dans la PDS. Nous croyons qu'une meilleure compréhension de ces informations débouche sur une meilleure connaissance des mécanismes qui régissent les PME. A titre d'exemple, une meilleure connaissance des sources d'informations utilisées par les propriétaires-dirigeants et des difficultés de collecte attenantes permettra éventuellement aux organismes de services de mieux intervenir auprès des PME. Ces organismes sont d'origine gouvernemental (Ministères concernés, etc.) autres (Chambre de Commerce, etc.).

Nous nous efforcerons de répondre aux questions suivantes:

(1.) Quelles sont les caractéristiques des informations utilisées par les propriétaires-dirigeants de PME de l'industrie du meuble dans leurs prises de décisions stratégiques ?

(2.) Quelles sont les sources de ces informations?

(3.) Quelles sont les difficultés que les propriétaires-dirigeants rencontrent dans leurs recherches d'informations stratégiques ?

(4.) Quels sont les comportements des propriétaires-dirigeants de PME lors de leurs prises de décision stratégique ?

Dans le but de répondre à ces questions. Nous croyons important de décrire l'environnement de l'entreprise. Il est un élément qui influence l'environnement de la décision stratégique.

Nous nous intéresserons à l'environnement de l'entreprise et plus précisément à la dynamique de sa turbulence. Cette dynamique doit nous informer sur l'évolution des informations stratégiques à recueillir dans ce même environnement.

CHAPITRE 11

LES PME DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE AU QUEBEC, PARTIE ESSENTIELLE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE

Introduction: L'environnement de l'entreprise s'imbrique dans l'environnement de la décision stratégique et y occupe une place très importante. A partir de cette constatation, nous ne nous proposons pas de produire une étude détaillée et exhaustive de l'industrie du meuble au Québec. Nous décrirons plutôt des éléments de l'environnement qui touchent le propriétaire-dirigeant et son entreprise dans ses PDS.

C'est dans cet environnement que le propriétaire-dirigeant collectera la majorité de ses informations stratégiques. C'est la dynamique de cet environnement qui fixera en grande partie les "règles du jeu" formelles et informelles du système d'information de l'entreprise.

Plusieurs caractéristiques des informations stratégiques que nous avons choisi d'étudier sont tributaires de cet environnement. Nous pouvons mentionner les coûts de l'information, les difficultés de collecte, les sources d'informations et les canaux de communication.

Les traits essentiels de ces caractéristiques évoluent

parallèlement à l'évolution de l'industrie du meuble.

Plus précisément, nous comptons faire ressortir les principales caractéristiques de l'industrie du meuble, d'en tracer le portrait et finalement de souligner les conséquences de situations économiques différenciées.

Au Québec comme l'indique le tableau 3 pour l'année 1978, les PME de l'industrie du meuble représentaient plus de 56% des entreprises de cette industrie avec plus de 70% de la valeur des expéditions et 72% des emplois, rien n'indique que cette situation ait sensiblement changé depuis.

Description de l'industrie du meuble: Identifiée comme secteur traditionnel, l'industrie québécoise du meuble occupe une place importante dans le secteur manufacturier québécois. Elle est particulièrement présente dans certains espaces économiques.

En 1980, selon le tableau 4, cette industrie comptait 833 établissements, une augmentation de 47% sur 1977 et 14,944 emplois. Ce chiffre représente 3,8% des emplois manufacturiers au Québec. Ce secteur d'activité fournissait 1.7% des expéditions manufacturières de tout le Québec.

Sa présence est particulièrement significative dans la région des Bois-Francs et de la Beauce. La Beauce est classée administrativement dans la région de Québec, comme les Bois-Francs le sont dans la région de la Mauricie-Bois-Francs. Même si la région de Montréal comptait, en 1980, 65,2% des établissements de

Tableau 3

Importance relative des P M E de l'industrie du meuble
par rapport à l'ensemble des entreprises
du secteur Québec 1978

	P.M.E. % (1)
Etablissements	56,68
Emplois	72,23
Valeur des expéditions	70,95

source : Statistiques principales des PME du secteur
manufacturier au Québec B.S.Q.1983

1. PME = entre 5 et 199 employés

Tableau 4

Données de l'industrie du meuble et des articles
d'ameublement selon certaines variables
Québec 1971 - 1982

	77	78	79	80	81	82
1-Nbre d'établissements	587	674	729	833	-	-
2-Nbre d'employés	13	14	16	14	14	12
3-Variation des emplois par rapport à la période précédente	-13	-10	9	-8	-4	-14
4-% dans le secteur manufacturier québécois	3,6	3,8	4,1	3,8	3,6	3,4
5-% du Québec dans le secteur / Canada	36	37	37	34		
6-% du salaire moyen manufacturier au Québec	84	81	80	80	81	80
7-V.A. / au secteur manufacturier québécois	62	58	53	55	62	57
8-Variation des investissements / à la période précédente	-20	-11	48	-5	32	-50
9-% des investissement québécois	0,7	0,6	0,8	0,5	0,6	0,3
10-% des invest. du québec dans ce groupe au Canada	40	39	38	33	26	14

Source : Profil statistique du secteur manufacturier au
Québec 1971 - 1982 B.S.Q.

l'industrie du meuble au Québec (Tableau 5). Ceux-ci y occupent une importance toute relative. Ceci est dû à la diversité du tissu industriel montréalais.

Dans le but de présenter un portrait de cette industrie. Nous aborderons successivement: les produits et la production, l'évolution de la productivité, l'évolution des investissements.

Produits et production de l'industrie du meuble:

Certains propriétaires-dirigeants nous ont déclaré lors des entrevues que les caractéristiques des meubles obéissent à l'évolution des modes et des styles de meubles américains. Cette adaptation se fait avec six mois de retard. Une certaine homogénéité se manifeste au niveau des produits dans cette industrie. Cette homogénéité est encore plus marqué dans les entreprises de fabrication de meubles de maisons.

L'étude des réseaux de distribution de l'industrie du meuble de maison et de l'industrie du meuble de bureau tel que présentée aux figures 1 et 2, nous apprend que pratiquement toutes les PME ne font pas directement affaire avec les consommateurs. Elles passent par l'intermédiaire d'agents manufacturiers spécialisés qui vendent leurs produits à des détaillants ou à des chaînes de grands magasins.

L'étude du Secrétariat Permanent des Conférences Socio-Economiques (1983) sur l'industrie du meuble nous apprend que l'ensemble des entreprises de cette industrie a des systèmes de production relativement mécanisés mais les produits y sont peu standardisés. Les

Tableau 5

Industrie québécoise du meuble et des articles d'ameu-
blement Répartition géographique des entreprises par groupe
de taille/main-d'oeuvre en 1980

	Nombre moyen d'employés	0 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 200	201 et plus	Total % Qué
Bas-St-Lau- rent Gaspésie	4	0	1	0	0	5	1%
Sagueney Lac-St-Jean	12	0	0	0	0	12	2%
Québec	35	43	10	5	4	97	16%
Trois- Rivières	38	10	7	2	4	61	10%
Estrie	12	9	0	2	1	24	4%
Montréal	259	67	45	16	6	393	65%
Outaouais	2	0	0	2	0	4	1%
Nord-Ouest	2	0	0	0	0	2	1%
Côte-Nord	3	0	0	0	0	3	1%
Total	367	129	63	28	15	602	100%

Source: Statistique Canada, catalogues 31-211, 31-212, 31-203

Tableau tiré de: Le Meuble Etat de la situation

Secrétariat permanent des conférences socio-économiques
du Québec, Québec, 1983

Dans les cas où la région représente moins de 1%
du total des entreprises de l'industrie du meuble, nous avons complété à 1%

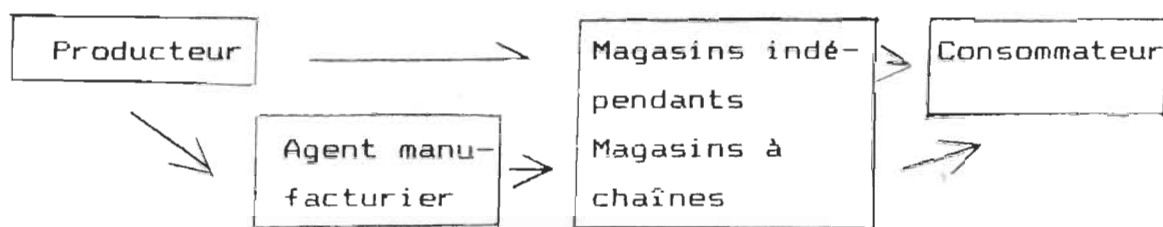


Figure 1. Réseau de distribution de l'industrie du meuble de maison

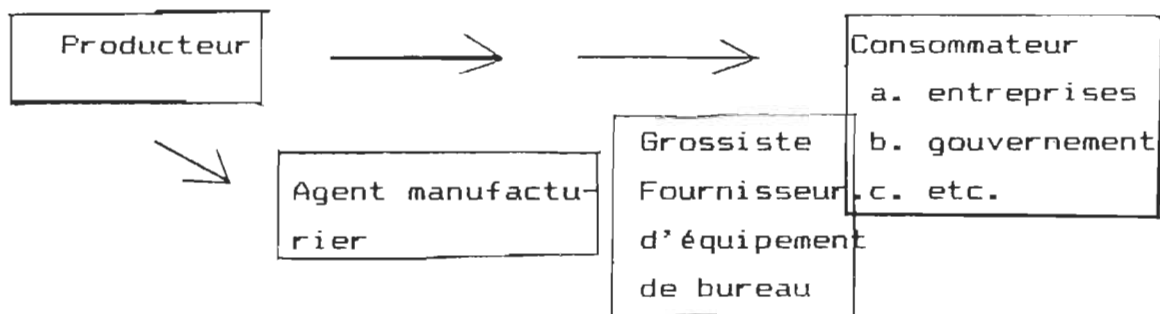


Figure 2. Réseau de distribution de l'industrie du meuble de bureau

équipements y sont sous-utilisés et les investissements en immobilisation restent faibles.

Quoique nous avons observé lors de notre enquête un dynamisme évident de quelques PME, nous constatons que dans l'ensemble l'industrie fait du "surplace". Le tableau 6, nous montre que la part relative de l'industrie du meuble dans le secteur manufacturier québécois tant pour ce qui est des emplois que de la valeur des expéditions a diminué entre 1975 et 1981, passant respectivement de 2,0% à 1,6% des livraisons totales.

Productivité dans l'industrie du meuble: Le tableau 7, nous permet de relever la faiblesse relative de la productivité de cette industrie. Nous observons que pour des gains de productivité moyens de 0,9% entre 1971 et 1982, l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises réussissait à maintenir des gains de productivité de 2,2% pour la même période. Le tableau 8 montre que cette productivité ne représentait que 63,8% en 1979 de celle du secteur correspondant américain.

Toujours au tableau 8, nous apprenons que l'indice de productivité Québec/Canada était de 104 pour les années 1981 et 1982. Ceci indique que le Québec pour ces deux années a maintenu une productivité du travail supérieure à la moyenne canadienne.

Le passage suivant du document du Secrétariat des Conférences Socio-économiques du Québec, Le meuble: Etat de la situation (1983) résume bien la dynamique de la productivité dans l'industrie du meuble:

Tableau 6

Importance relative de l'industrie du meuble et des
articles d'ameublement par rapport à l'ensemble du secteur
de la fabrication au Québec
1975 - 1981

	Emploi en %				Livraison.en %			
	1975	1977	1979	1981	1975	1977	1979	1981
Québec	3.9	3.5	3.9	3.7	2.0	1.7	1.7	1.6

source : Statistique Canada Cat. 21-203

Tableau 7

Evolution de la productivité du travail dans le secteur
du meuble au Québec 1971 - 1982

	Emploi		/an
	'71	'82	production 71-81
Meuble	3,5	2,8	0,9
Total de l'industrie manufacturière en %	100	100	2,2

source : Economie mondiale : Quelle place pour le Québec ?
LAMONDE, P. Gazette du travail, novembre 1983

Tableau 8

Comparaison de la productivité du travail dans le secteur
du meuble 1971 - 1982 Québec, Canada, États-Unis

	Niveau de productivité comparée		
	Québec/Canada	Québec/États-Unis	
	1971	1981-1982	1979
Meuble	92,6	104,0	63,8
Total de l'industrie manufacturière en %	87,9	94,0	64,4

Source : Economie mondiale : Quelle place pour le Québec?
LAMONDE, P. Gazette du travail novembre 1983

L'industrie québécoise du meuble de maison a toujours été désavantagée par un taux de productivité inférieure à la moyenne. L'évolution de sa productivité par rapport aux industries ontariennes et canadienne du meuble lui est presque constamment défavorable. De 1975 à 1980, le taux d'augmentation de la productivité de l'industrie québécoise du meuble est plutôt lente, la meilleur année étant 1980 en hausse de 25,2 % par rapport à 1979. Cependant, au cours de cette période, le Québec est dépassé par l'Ontario, sauf en 1975 et 1976. De plus, étant donné que la progression annuelle moyenne du niveau de productivité a été de 9,6 % en Ontario par rapport à 5,1 % au Québec de 1975 à 1980, la différence s'accroît au détriment du Québec.¹

L'étude gouvernementale poursuit:

Deux raisons principales peuvent expliquer la faible productivité québécoise par rapport à celle de l'Ontario : d'une part, la concentration des manufacturiers du Québec dans les sous-secteurs moins productifs comme celui du meuble de maison et d'autre part, une carence importante au niveau de mécanisation et de la standardisation de la production. La plupart des fabricant québécois se servent de machines conventionnelles nécessitant de nombreuses manipulations.

En outre, peu de manufacturiers se risquent à acheter les composantes de bois à l'extérieur, ce qui les oblige à acquérir un surplus de machinerie dont ils se servent que marginalement, de plus peu d'usine sont dotées d'une chaîne de production organisée efficacement. Ceci a pour conséquence de faire augmenter sensiblement le coût de la main-d'oeuvre et de la machinerie et empêche l'industrie, composée en majeure partie d'établissements de petite taille, de bénéficier d'économies d'échelle.²

L'étude du Gouvernement du Québec note certaines habitudes qui ont tendances à faire augmenter le coût des matières premières. Par exemple, le fait que la plupart des entreprises tiennent à fabriquer toutes leurs composantes en bois les obligent à maintenir des inventaires plus élevés et disparates.

1. Secrétariat Permanent des Conférences Socio-Economiques.

Le meuble: Etat de la situation, Québec, 1983, p. 19

2. Secrétariat Permanent des Conférences Socio-Economiques.
op. cit. p. 19

Au tableau 9, qui évalue le ratio passif/ avoir des actionnaires de tout le secteur manufacturier au Canada pour 1979, nous notons que l'industrie du meuble a un ratio de 2,31, tandis que la moyenne du secteur manufacturier était de 1,25. Cette constatation nous laisse présumer une certaine fragilité dans la structure financière. Cette fragilité a un impact sur les investissements.

Evolution des investissements: Le déclin des investissements en machinerie s'accroît depuis une quinzaine d'années. Après un sommet de \$16,2 M en 1974, les investissements en machinerie ont accusé une baisse de 39,5% soit de \$12,4 M à \$7,5 M de 1975 à 1978. Après une légère remontée jusqu'en 1981 avec \$13,9 M, l'année 1982 s'avère particulièrement décevante avec \$6,9 M.

Pour ce qui est de l'ensemble des investissements, il évolue en dents de scie de 1977 à 1982 mais la part relative du secteur par rapport au total des investissements du secteur manufacturier québécois passe de 0,7% en 1977 à 0,3% en 1982. L'année 1982 a subi un recul de 50% sur 1981.

D'ailleurs, le tableau 4 nous permet de constater cette évolution. L'évolution de la part relative des investissements de l'industrie québécoise du meuble au Canada suit une tendance baissière depuis 1977. Les investissements des entreprises de meuble du Québec représentaient 40 % des investissements canadiens de cette industrie en 1977 pour ne représenter que 14% en 1982. Une conclusion s'impose, ce secteur n'attire plus les capitaux.

Tableau 9

Ratio passif / avoir des actionnaires Canada 1979

Ratio passif/ avoir des actionnaires 1979	
Meuble	2,31
Cuir	2,00
Textile	1,50
Aliments et boissons	1,37
Chimie	1,32
Moyenne	1,25
de l'industrie	

source : Secrétariat des Conférences, Socio-Economiques Le
meuble Etat de la situation, Québec, 1983

Concurrence étrangère: Dans le contexte canadien caractérisé par des tarifs douaniers importants comme l'indique le tableau 10, et des frais élevés de transport pour les importateurs de meuble, les entreprises québécoises semblent peu menacées par les importations étrangères. Ces mêmes contraintes expliquent d'ailleurs la faiblesse des exportations de meubles étrangers.

Selon le tableau 11, la concurrence faite aux entreprises québécoises vient plutôt des entreprises ontariennes. Cette concurrence se fait sur les prix. Les entreprises ontariennes du meuble ont souvent des unités de production plus grandes. Ils peuvent ainsi bénéficier plus facilement des baisses de coûts dues aux économies d'échelle. Elles apparaissent ainsi plus compétitives sur tout le marché canadien.

Nous observons au tableau 11 que les exportations du Québec vers les Etats-Unis représentent 13% des expéditions en 1975 et de 16% en 1978. Le reste du Canada demeure notre meilleur client avec respectivement 48% et 46% de nos expéditions en 1975 et 1978.

Nous sommes en droit de nous poser certaines questions sur l'énumération des caractéristiques attribuées à l'ensemble des entreprises du secteur de l'industrie du meuble. Ainsi constate-t-on au tableau 4, des reculs importants de certains indicateurs qui mettent en relation l'industrie du meuble à l'ensemble de l'industrie manufacturière québécoise. De 1980 à 1982, le nombre global d'employé a diminué systématiquement. Ainsi la part relative du secteur dans toute l'industrie

Tableau 10

Tarif douanier canadien sur les meubles et articles
d'ameublement 1983 - 1987

Numéro.Description	1983	1984	1985	1986	1987
51901-01 : Meubles de (1) 17,5 16,9 16,3 15,6 15,0 maison, de bureau, de (2) 11,5 11,0 11,0 11,0 11,0 cabinet ou de magasin et leurs composantes, en bois, en fer ou en toute autre matière.					
51902-1 : meubles de (1) 15,0 14,4 13,8 13,1 12,5 maison, de bureau, de (2) 10,0 9,5 9,5 9,5 9,5 cabinet ou de magasin et leurs composantes, en métal					
51903-1 : Meubles (1) 13,8 12,8 11,9 10,9 10,0 métalliques conçus (2) 9,0 8,5 8,5 8,5 8,5 pour la milieu hospitalier					

1. NPF: Le tarif de la nation la plus favorisée s'applique
normalement aux exportations qui proviennent des pays
exportateurs qui sont parties contractantes du GATT

2. TPG: Le tarif préférentiel généralisé s'applique aux ex-
portations qui proviennent des pays en voie de développe-
ment

source: Revenu Canada

tiré de: Le meuble : état de la situation, Secrétariat
Permanent des Conférences Socio-économiques, juin 1983

Tableau 11

Destination des expéditions des produits de l'industrie
du meuble Québec 1975 et 1978

Lieu d'expédition	1975		1978	
	\$ M	%	\$ M	%
Québec	187	48	222	49
Canada moins le Québec	187	48	208	46
Etats-Unis	13	4	16	4
Autres	2	0	3	1
Total	389	100	449	100

source : Stats Can 31 203, 65 202, 65 203 et B.S.Q.

manufacturière québécoise est-elle passée de 3,6% en 1977 à 3,4% en 1982 avec une pointe de 4,1% en 1977.

L'industrie du meuble comprend deux principaux secteurs: l'industrie du meuble de maison et l'industrie du meuble de bureau.

L'industrie du meuble de maison: Au Québec, deux produits, le meuble de maison et de bureau, représentent à eux seuls plus de 80% de la production totale de l'industrie. La fabrication de meubles de maison y occupe la part la plus importante avec 68% des expéditions de toute cette industrie et ceci indépendamment de la taille des entreprises.

En observant la situation de l'industrie du meuble de maison, nous relevons certaines faiblesses. Les études sur le sujet en dénombrent plusieurs: la difficulté pour le propriétaire-dirigeant de tenir compte de tous les facteurs reliés à l'environnement, une infinité d'entreprises de petite taille ne bénéficiant pas d'économies d'échelle, une faible productivité, un style de gestion trop exclusivement axé sur la qualité du produit, et finalement de trop faibles investissements en machinerie.

Selon ces mêmes études, le manufacturier québécois de meubles de maison n'a pas, en général, développé les habiletés nécessaires conduisant à une saine gestion financière. La rentabilité de l'industrie est une des plus basses de tout le secteur manufacturier et le marketing est déficient.

L'industrie du meuble de bureau: Le secteur du meuble de bureau occupe la deuxième place dans l'industrie du meuble avec 12% des expéditions. Plus dynamique que l'industrie du meuble de maison, il est également lié aux fluctuations des cycles économiques.

Il se caractérise par un produit au design agressif, des unités de production plus grosses, une localisation plus concentrée à Montréal et une clientèle presque exclusivement institutionnelle.

Nous assistons présentement à un phénomène de consolidation dans l'industrie du meuble de bureau par la disparition d'entreprises, ce phénomène s'accélère à cause de la situation économique actuelle. La baisse de la valeur des livraisons a été de 34% en 1982 soit de \$127 M à \$85,4 M. Le nombre d'entreprises a diminué de 27 à 22 de 1975 à 1982. Le nombre d'emplois a chuté de 1779 à 1366. La valeur des livraisons de propre fabrication a plus que doublé de 1975 à 1981 passant de \$66,4 M à \$127 M. Cependant, l'année 1982 a été plus désastreuse pour l'industrie de meuble de bureau que pour celle du meuble de maison. Les effets de la situation économique difficile que traversaient plusieurs entreprises au début des années 80, ont mis plus de temps à se faire sentir.

Cette industrie est dépendante des politiques d'achats gouvernementales. Le secteur public est un client important. Il commande souvent des produits ayant des spécificités de conception non rééutilisables pour d'autres commandes. Cette situation empêche les entreprises de bénéficier pleinement de certaines économies d'échelle qu'elles sont en droit de s'attendre.

L'adéquation entre le produit et le marché prend dans l'industrie du meuble une importance stratégique comme nous le verrons lors de l'analyse des données de l'enquête.

Les conditions de réussite des PME de l'industrie du meuble: Les conditions de réussite d'une PME de l'industrie du meuble se résument à trois grandes forces: offrir un meuble de qualité ce que la majorité des PME offrent déjà, pratiquer une gestion efficace et enfin produire un meuble ayant un "design adapté".

Nous entendons par "design adapté" un meuble dont le design tient compte de la demande pour un tel produit et pour la gamme de produit habituellement fabriqué par l'entreprise. Un meuble au "design adapté" doit tenir compte également des capacités techniques et du savoir-faire de l'entreprise à produire un tel produit.

Cette situation est un exemple où les données qui servent à la décision concernant le design sont des informations stratégiques. L'information prend toute son importance dans le processus de décision entourant le choix du design des meubles. Elle suit l'évolution des facteurs de l'environnement dont les facteurs économiques.

La situation économique actuelle et ses effets: La situation économique actuelle a des conséquences sévères sur l'industrie du meuble: faillites d'entreprise, mise en veilleuse de projets d'investissement, remise en cause des stratégies de croissance.

Selon le tableau 12, de 1979 à 1982, le Québec a eu à faire face à plus de 100 faillites d'entreprises de meuble. L'année 1982 fut la plus désastreuse avec 45 faillites. La plupart de ces entreprises fabriquaient des meubles de maison. La même tendance à l'augmentation des faillites prévaut dans les entreprises hors-Québec.

Par contre, les principaux changements observés dans cette industrie n'originent pas de la mauvaise situation économique actuelle. Ils prennent leur origine à la fin des années 70. Nous pouvons attribuer ces changements à l'évolution de quelques facteurs qui influencent de conception de la demande de meubles. Les principaux sont l'augmentation de l'urbanisation, le vieillissement de la population, l'émergence de familles de plus petite taille, l'augmentation de la scolarité moyenne de la population et l'avènement de logements de dimensions réduites.

Si ces facteurs pèsent sur la demande de meubles, d'autres facteurs affectent l'offre. Ce sont la rareté de certaines essences de bois et la concurrence de nouveaux matériaux. Ceci allié à une conjoncture difficile fait que la réussite d'une entreprise de meuble ne peut plus être basée exclusivement sur son produit fut-il de bonnes qualités. Mais les dirigeants doivent également compter sur un meilleur marketing et une gestion plus efficace. Ces nouvelles réalités encouragent l'informatisation de la gestion et de la production.

Nous assistons, à l'été 84, à une reprise de la demande de meubles. Ainsi les PME qui ont pu résister à la situation économique difficile du début des années 80 ont réussi à survivre et même prospérer dans certains cas

Tableau 12

Nombre de faillites dans l'industrie du meuble et des
articles d'ameublement Québec Canada 1979 - 1982

	1979	1980	1981	1982
Québec	21	16	8	33
Meuble de maison				
Québec	2	0	0	4
Meuble de Bureau				
Québec	26	19	10	45
Total				
Canada	57	38	41	103

source : Consommation et Corporations Canada, 1983

grâce à un assainissement de leurs finances, à l'élimination de la main-d'oeuvre superflue et à la disparition de plusieurs concurrents.

Cette dynamique de la turbulence de l'environnement semble avoir des incidences sur le comportement des propriétaires-dirigeants dans la formulation de la stratégie.

Conclusion: Nous observons deux types de comportements stratégiques chez les propriétaires-dirigeants. Un premier groupe est orienté volontairement vers une non-croissance. Nous qualifions cette stratégie de conservatrice. Nous observons cette orientation chez les PME ayant de cinq à dix-neuf employés et produisant à l'unité ou en petites séries.

Un deuxième groupe de propriétaires-dirigeants se caractérise par une stratégie de croissance optimale limitée. Elle se retrouve chez les propriétaires-dirigeants de PME de plus de vingt employés produisant en moyenne et grande séries. Ces derniers recherchent pour leurs entreprises une croissance optimale et s'identifient aux entreprises dont le taille avoisine 100 employés. Les propriétaires-dirigeants de ces PME estiment que cette dimension leur permettra de bénéficier de certaines économies d'échelle sans toutefois supporter les inconvénients attribués aux unités de production de taille nettement supérieure.

Nous voyons se dessiner une nouvelle génération de propriétaire-dirigeant qui, à l'image de l'ancienne, sera consciente de l'importance de qualité attribuée au

meuble. Elle sera mieux armée par une formation en gestion et complétée d'une sensibilisation au marketing.

Nous venons de tracer un portrait succinct de l'industrie du meuble et de ses PME et des changements survenus dans l'environnement de cette industrie.

Ces changements s'accélérent en raison de la situation économique difficile du début des années 80. D'autres changements sont prévisibles d'ici quelques années. Une nouvelle dynamique semble se développer dans les entreprises de l'industrie du meuble.

Quels sont les incidences de ces constatations sur les PDS ? Elles sont relativement importantes. Les constatations que nous venons de faire nous permettent de décrire l'environnement dans lequel le propriétaire-dirigeant doit tirer une grande partie de ses informations stratégiques. De la dynamique et de la turbulence de cet environnement dépendent l'évolution de certaines caractéristiques de l'information stratégiques tel que l'importance des coûts de ces informations, de leurs accessibilités, des choix des sources d'informations.

Elle est caractérisée par le passage de la priorité que les entreprises accordent à la qualité du produit à une industrie axée sur l'importance du rapport produit/marché. L'importance des contraintes du marché prend une place égale à la qualité du produit comme facteur de réussite. Dans ce contexte le soin apporté à la gestion et à la stratégie ne peut qu'augmenter.

Notre enquête auprès des PME nous permettra de

répondre plus facilement aux questions que nous nous étions posées au chapitre premier. Cette enquête nous permettra également d'avoir une meilleure connaissance de l'environnement spécifique de l'industrie du meuble et des règles qui régissent les relations entre les propriétaires-dirigeants et les informations jugées stratégiques par ce dernier.

A partir des observations que nous avons soulignées depuis le début de notre étude touchant la PDS nous pouvons formuler certaines hypothèses.

CHAPITRE 111

HYPOTHESES

Introduction: Nous avons au chapitre précédent, présenté certains éléments de l'environnement que le propriétaire-dirigeant est appelé à connaître et/ou à suivre l'évolution. Il recueille dans cet environnement une grande partie des informations stratégiques. Certaines hypothèses que nous avons choisies ont un lien particulier avec cet environnement: le coût des informations, leurs sources, les difficultés de collecte. Ces caractéristiques prendront maintenant une image plus précise.

Les hypothèses que nous formulerons ont pour origines des sources différentes, principalement de l'étude de P.G. KEEN et M.S. SCOTT-MORTON (1978), déjà citée, sur les systèmes de décision dans les grandes entreprises, pour les hypothèses 1 à 8. Ensuite l'approche de la rationalité limitée nous guidera dans la formulation de l'hypothèse 11. Finalement à partir d'une observation de notre objet d'étude, nous formulerons les hypothèses 9 et 10.

Les hypothèses retenues: Nous pouvons diviser ces hypothèses en deux groupes. Premièrement, les hypothèses 1 à 8 qui touchent les aspects informationnels représentés. Deuxièmement, celles qui touchent les comportements du propriétaire-dirigeant face aux

informations stratégiques. Elles sont représentées par les hypothèses 10 et 11. Nous vous présentons la formulation des hypothèses retenues. Le tableau 26 reprend ces hypothèses en y incluant un commentaire.

H1: Dans la prise de décision stratégique, l'exigence de la précision des informations est relativement faible.

H2: Les informations recueillies pour la PDS sont agrégées.

H3: Les informations recueillies pour la PDS sont de nature prédictive et/ou prévisionnelle.

H4: Le coût d'obtention des informations stratégiques nécessaire est relativement élevé.

H5: La démarche de collecte des informations stratégiques est peu fréquente.

H6: Les sources d'informations stratégiques se trouvent dans l'environnement immédiat ou d'affaire de l'entreprise.

H7: Les informations recueillies et traitées dans la PDS sont majoritairement de type qualitatif.

H8: Les informations dans la PDS ont une vie utile relativement longue.

H9: Les propriétaires-dirigeants éprouvent particulièrement de difficultés à trouver des informations stratégiques pertinentes et précises.

H10: Le propriétaire-dirigeant centralise les efforts de recherche d'informations pour la PDS..

H11: Les décisions stratégiques prises par les propriétaires-dirigeants doivent être situées non seulement dans un contexte de rationalité économique (optimisation et/ou maximisation des profits) mais reliées au profil psycho-sociologique du propriétaire-dirigeant et à des objectifs personnels.

Conclusion: Afin de nous permettre de valider ces hypothèses, nous allons faire une enquête à l'aide d'un questionnaire auprès des PME de l'industrie du meuble. La méthodologie utilisée sera conditionnée par la nature même de ce type d'enquête et les contraintes qui y sont rattachées.

La méthodologie devra tenir compte du caractère qualitatif de plusieurs des données à recueillir.

CHAPITRE 1V

METHODOLOGIE

Introduction: Comme nous l'avons déjà souligné l'information stratégique de par sa nature est difficilement quantifiable. Néanmoins, nous croyons être en mesure de cerner quand même le plus correctement possible ses caractéristiques.

Pour être stratégique une information doit être libérée des frontières fonctionnelles ou opérationnelles (HIRSCHEIM • 1983). De plus, cette information est stratégique dans certaine circonstance et opérationnelle dans d'autres.

Généralement, les chercheurs qui étudient les stratégies des entreprises s'intéressent aux aspects quantifiables de la stratégie. Cette affirmation est également valable pour les études sur l'information dans la prise de décision.

Vouloir traiter un sujet impliquant des aspects qualitatifs nous oblige à faire face à un problème de mesures. Comment mesurer des aspects qualitatifs dans la PDS ? Nous croyons que c'est en quantifiant les perceptions et attitudes des propriétaires-dirigeants face à leurs réalités informationnelles sur des échelles appropriées que nous pouvons régler ce problème. C'est cette constatation qui a guidé l'élaboration de notre

questionnaire.

P.G. KEEN et M.S. SCOTT-MORTON (1978) dans leur volume: Decision Support System, se sont penchés sur la prise de décision tant stratégique qu'opérationnelle dans les organisations. Ils ont développé un instrument de mesure intéressant sous plusieurs aspects. Cet instrument tient compte du caractère flou des frontières qui existent entre les différents niveaux de décision. Il permet l'étude autant de contenus informationnels que d'aspects très concrets de l'information. Il s'opérationnalise relativement bien.

Ainsi, les aspects de l'information évoluent sur un continuum allant des décisions opérationnelles aux décisions stratégiques en passant par les décisions de gestion.

Niveau de décision

Stratégie	Management	Opérationnel
-----	<<-----	<<-----

continuum

Après avoir déterminé notre population, notre échantillon de PME et les informations requises pour notre étude. Nous préciserons le déroulement de notre enquête, le traitement que nous comptons effectuer aux données recueillies ainsi que la présentation des résultats.

Population et échantillon: Afin de rendre notre population la plus homogène possible, nous avons limité notre enquête aux PME de l'industrie du meuble du Québec ayant de 5 à 199 employés. Ces PME doivent être dirigées par leurs propriétaires-dirigeants. Nous excluons de cette population les filiales de grandes entreprises et celles dont l'actionnariat et la gestion sont séparés.

Ainsi selon le tableau 13, il existait au Québec en 1981, 460 PME de l'industrie du meuble qui ont entre 5 et 199 employés. De ce nombre, nous déduisons celles qui ne répondent pas aux critères déjà mentionnés. Notre définition retient plus que le seul critère du nombre d'employé. En fait, il existe peu de PME de l'industrie du meuble qui ne répondent pas à ces critères.

Parmi cette population, nous choisissons 11 PME de l'industrie du meuble. Neuf de celles-ci se situent dans la région des Bois-Francs, une dans la Mauricie et une autre dans la Beauce.

Selon le tableau 14, les PME retenues sont différentes quant à leurs tailles mais elles ont toutes moins de 200 employés. Elles fabriquent différents articles classées dans l'industries du meuble et leurs performances varient. Egalemt, elles répondent aux critères élaborés pour définir notre population.

Nous comptons recueillir auprès des propriétaires-dirigeants de ces 11 PME des données pertinentes.

Tableau 13

Nombre d'établissement de l'industrie du meuble
Québec 1981

	Nombre	%
Artisanale (1 à 4 employés)	428	48
Petite entreprise (5 à 49)	375	42
Moyenne entreprise (50 à 199)	85	9
Grande entreprise (200 et plus)	10	1
Total	898	100

source : Profil statistique du secteur manufacturier au
Québec B.S.Q.1983

Tableau 14

Données sur les PME de l'échantillon

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nombre d'employé(1)	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C
Chiffre d'affaire(2)	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	D
Localisation(3)	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A

1. Nombre d'employés à temps plein en 1983

Question 1.17.3

- a. de 5 à 19
- b. de 20 à 49
- c. de 50 à 199

2. Chiffre d'affaire en 1983 en relation avec 1982

Question 1.17.1

- a. croissance faible
- b. croissance forte
- c. baisse
- d. stagnation

3. Localisation selon la situation géographique

Question 1.4 et 1.5

- a. urbain
- b. rural

Informations requises: Nous avons recueilli, pour pouvoir valider nos hypothèses et mieux connaître d'autres aspects informationnels des prises de décision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME de l'industrie du meuble, des données sur l'entreprise et ses propriétaires-dirigeants. Ces données sont colligées au tableau 15.

Elles ont été choisies en fonction de leurs pertinences et leurs intérêts compte tenu des hypothèses.

Nous retrouvons à la série 1 les données sur l'entreprise et à la série 2 les données sur les propriétaires-dirigeants.

Nous retrouvons à la série 3 les données sur l'environnement de l'industrie du meuble et à la série 4, les données sur les décisions stratégiques.

Nous retrouvons aux séries 5 et 6 des données sur les informations dans les PDS.

Ces données seront mesurées à partir d'indices significatifs. Le tableau 15 nous présente en plus les données que nous recueillerons et les indices de mesure correspondant. Elles seront recueillies lors d'entrevues avec les propriétaires-dirigeants des 11 PME retenues.

Déroulement de l'enquête: Les entrevues se sont déroulées de décembre 1983 à mars 1984. L'entrevue avec le propriétaire-dirigeant se divise en deux séances.

Tableau 15

Informations requises

Caractéristiques des entreprises

No Question	Caractéristiques	Indices
1.1	Sous-secteur d'activité	- Code S.I.C. et C.A.E.
1.2		
1.3		
1.4	Localisation géogra-	- Division de recensement
1.5	phique	
1.6		
1.8		
1.7	Information sur les répondants	- Poste occupé
1.9	Age de l'entreprise	- Année d'existence
1.10	Profil des actionnaires	- âge - participation au capital action - sa formation - sa fonction dans l'entreprise - sa contribution à l'information
1.11	Conseil d'administration	- % d'action détenu
1.12		- fonction dans l'entreprise - contribution à l'information de chaque membre

Tableau 15 (suite)

No	Caractéristiques	Indices
Question		
1.13	Organigramme	- type d'organigramme - influence réelle de chaque membre sur les décisions - son évolution depuis 5 ans - contribution à l'information de chaque membre
1.14	Questions financières	- chiffre d'affaire 1978-1983
et		
1.17		- profits 1978-1983 - effectifs 1978-1983
1.15	Production	- division par produit - importance de ce produit technique de production - réseau de distribution - les fournisseurs - les critères de choix de fabrication de ce produit - année de mise en marché - vente par aire géographique - nombre de clients par aire géographique

Tableau 15 (suite)

No.	Caractéristiques	Indices
Question		
1.16	Objectifs de l'entreprise	- formulation des objectifs à court et à long termes
1.18	Forces et faiblesses de l'entreprise	- identification de celles-ci
Caractéristiques du propriétaire-dirigeant		
2.1	Identification	- nom - âge
2.2	Scolarité	- niveau de scolarité
2.3	Expérience	- nombre d'années dans le secteur - nombre d'années dans l'entreprise
2.4	Spécialité de la formation	- par fonction
2.5	Capacité linguistique	- langue parlée et/ou écrite
2.6	Vie associative	- degré de parti- cipation
2.7	Type d'entrepreneur	- producteur, vendeur ou gestionnaire

Tableau 15 (suite)

 Caractéristiques de l'environnement

No. Question	Caractéristiques	Indices
3.1	Aspects importants du secteur à suivre	- moyens mis en oeuvre - aspects suivis - fréquence de la recherche de l'information
3.2	Effets de la situation économique actuelle sur l'entreprise	- effet sur l'entreprise - mesures prises pour traverser cette situation - changements permanents effectués
3.3	Tendances de l'environnement	- changements futures perçus
3.4	Critères de réussite d'une entreprise dans ce secteur	- liste de critères (par priorité)

Tableau 15 (suite)

 Caractéristiques des prises de décision stratégique

No.	Caractéristiques	Indices
Question		
4.1	Caractéristiques des changements majeurs	- classification à partir de : champ de changement descripteurs intensité des champs de changement
4.2	Période couverte par la PDS	- durée de ces phases
4.3	Raisons du changement	- liste des éléments déclencheurs - liste des raisons majeures
4.4	Résultats	- évaluation des résultats - différence entre les objectifs visés et ceux obtenus
4.5	Contexte de la PDS	- continuité / présence dans la vie de l'entreprise
4.6	Caractéristiques des changements de soutien	- description - raisons - résultats/impacts
4.7	Objectifs visés par le changement	- liste d'objectifs selon les priorités
4.8	Autres solutions examinées	- listes

Tableau 15 (suite)

No.	Caractéristiques	Indices
Question		
4.9	Informations nécessaires lors de la décision mais non utilisées ou/et connues	- Existence de ces informations - liste s'il y a lieu
Caractéristiques de l'information dans les PDS		
5.0	Champ des informations	- description des informations
5.1	Source des informations	- description des sources
5.3	"" ""	- origines/ localisation
5.5	"" ""	- coûts
5.6	"" ""	- canaux
5.7	Collecte des informations	- difficultés
1.15 et 5.8	"" ""	- aides
5.9	"" ""	- modes
5.10	"" ""	- continuité / ponctualité
5.2	Nature des informations	- précision
5.13	"" ""	- agrégation
5.12	"" ""	- période couvert
5.4	"" ""	- fréquence d'utilisation
5.11	"" ""	- désuétude
5.14	"" ""	- auto-évaluation des besoins en information

Tableau 15 (suite)

No.	Caractéristiques	Indices
Question		
6.1	Flexibilité	- degré de flexibilité à utiliser à une nouvelle information
6.2	Formalisme du réseau d'information	- degré de formalisme
6.3	Complexité du système d'information	- degré de complexité
6.4	Comportement du propriétaire-- dirigeant	- mesure et qualifica- tion de ce comportement
6.5	Importance de l'information dans l'organisation	- force de cet enjeu

Une première entrevue, d'une durée approximative de deux heures, porte sur les questions reliées à l'entreprise, son propriétaire-dirigeant, l'environnement et les décisions stratégiques.

A partir des décisions stratégiques vieilles de moins cinq ans, une deuxième entrevue a lieu quelques jours plus tard. Cette deuxième entrevue a pour but de recueillir les données sur les aspects informationnels reliés à chacune des décisions stratégiques abordées lors de la première entrevue.

Nous constatons qu'il y a souvent plus d'une PDS par entreprise. Ainsi, pour 11 PME nous comptons 23 PDS

C'est à l'aide d'un questionnaire présenté à l'annexe A que se déroulent les entrevues. Les objectifs de chacune des questions sont présentées par séries de questions aux tableaux 16, 17, 18 et 19. Le propriétaire-dirigeant n'a pas accès à ce questionnaire.

Structure du questionnaire: Le questionnaire comprend six séries de questions que nous présentons à la figure 3.

La première série de questions concerne les questions sur l'entreprise. Elle a pour objectif de tracer un profil de l'entreprise.

La deuxième série de questions concerne le propriétaire-dirigeant. Elle a pour objectif de tracer le profil de ce dernier.

Tableau 16

Série 1 : Données sur l'entreprise

No.	Objectif
Question	
1.1	Codifier l'entreprise
1.2	idem
1.3	idem
1.4	Connaître la distribution géographique des PME
1.5	idem
1.6	idem
1.8	idem
1.7	Connaître le nom du propriétaire-dirigeant
1.9	Connaître l'âge de l'entreprise
1.10	Connaître le profil de chaque actionnaire
1.11	Connaître le conseil d'administration
1.12	" "
1.13	Connaître la structure organisationnelle de l'entreprise en fonction de l'information
1.14	Connaître la santé financière de l'entreprise
1.17	" "
1.15	Connaître le système de production et les produits
1.16	Connaître les objectifs de l'entreprise
1.18	Evaluer les forces et faiblesses

Tableau 17

Série 2 : Données sur le propriétaire-dirigeant

No.	Objectif
-----	----------

Question

2.1	Connaître l'âge du propriétaire-dirigeant
-----	---

2.2	Mesurer sa scolarité
-----	----------------------

2.3	Mesurer son expérience
-----	------------------------

2.4	Noter ses spécialités
-----	-----------------------

2.5	Evaluer ses capacités linguistiques
-----	-------------------------------------

2.6	Evaluer sa vie associative
-----	----------------------------

2.7	Qualifier son cheminement entrepreneurial
-----	---

Tableau 18

Séries 3 et 4: informations sur l'environnement de
l'entreprise et données sur les PDS

No.	Objectif
3.1	Connaître les aspects de l'environnement sur les quels le propriétaire-dirigeant recueillent de l'information, quelles informations il y recherche, par quels moyens et selon quelle fréquence
3.2	Connaître les conséquences, les réactions et les mesures que le propriétaire-dirigeant a pris pour traverser la situation économique actuelle
3.3	Connaître la perception des propriétaires-dirigeants sur le futur de leur industrie
3.4	Connaître les facteurs de réussite d'une entreprise du meuble
4.1	Classer les PDS selon différentes grilles : champ couvert par les PDS, description de la PDS, intensité de la PDS (Annexe B,C,D)
4.2	Mesurer la durée de chaque phase du processus
4.3	Connaître les raisons de la PDS
4.4	Evaluation des résultats des actions entreprises
4.5	Situer la PDS dans un contexte de continuité ou de rupture
4.6	Information sur les décisions de soutien
4.7	Objectifs de la PDS
4.8	Connaître les alternatives envisagées
4.9	Connaître les informations disponibles lors des PDS

Tableau 19

Séries 5 et 6 : Données sur l'information dans les PDS

No.	Objectifs
Question	
5.0	Connaître le champ couvert par les informations dans la PDS
5.1	Connaître les sources d'information
5.2	Connaître l'exigence de la précision de l'information
5.3	Localisation de la source d'information
5.4	Fréquence d'utilisation de la source d'information (continue ou ponctuelle)
5.5	Coût d'obtention de l'information. Il s'agit de savoir la perception qu'a le propriétaire-dirigeant sur cette question. Ce coût se mesure en termes monétaires pour les dépenses directes encourues à l'occasion des démarches et par la valeur du temps consacré à la recherche et au traitement de l'information stratégique.
5.6	Connaître le canal qui a permis au propriétaire-dirigeant d'entrer en contact avec la source d'information privilégiée
5.7	Connaître les difficultés rencontrées par le propriétaire-dirigeant lors de la collecte d'informations stratégiques
5.8	Connaître le degré de centralisation de l'effort de collecte d'informations stratégiques entre les mains du propriétaire-dirigeant

Tableau 19 (suite)

No	Objectifs
Question	
5.9	Connaître la démarche de collecte d'informations stratégiques
5.10	Savoir si l'information stratégique est de type ponctuel ou continu. Ceci pour chaque PDS
5.11	Connaître le degré de désuétude de l'information stratégique recueillie.
5.12	Connaître la période de validité des informations stratégiques recueillies
5.13	Connaître le degré d'agrégation des informations recueillies
5.14	Connaître la capacité du propriétaire-dirigeant à évaluer ses besoins en informations stratégiques
6.1	Evaluer la flexibilité de l'entreprise à utiliser une nouvelle information
6.2	Evaluer le degré de formalisme du réseau d'information
6.3	Qualifier la complexité du système d'information
6.4	Qualifier le comportement du propriétaire-dirigeant face à l'information stratégique
6.5	Evaluer la force de l'information dans l'organisation en tant qu'enjeu

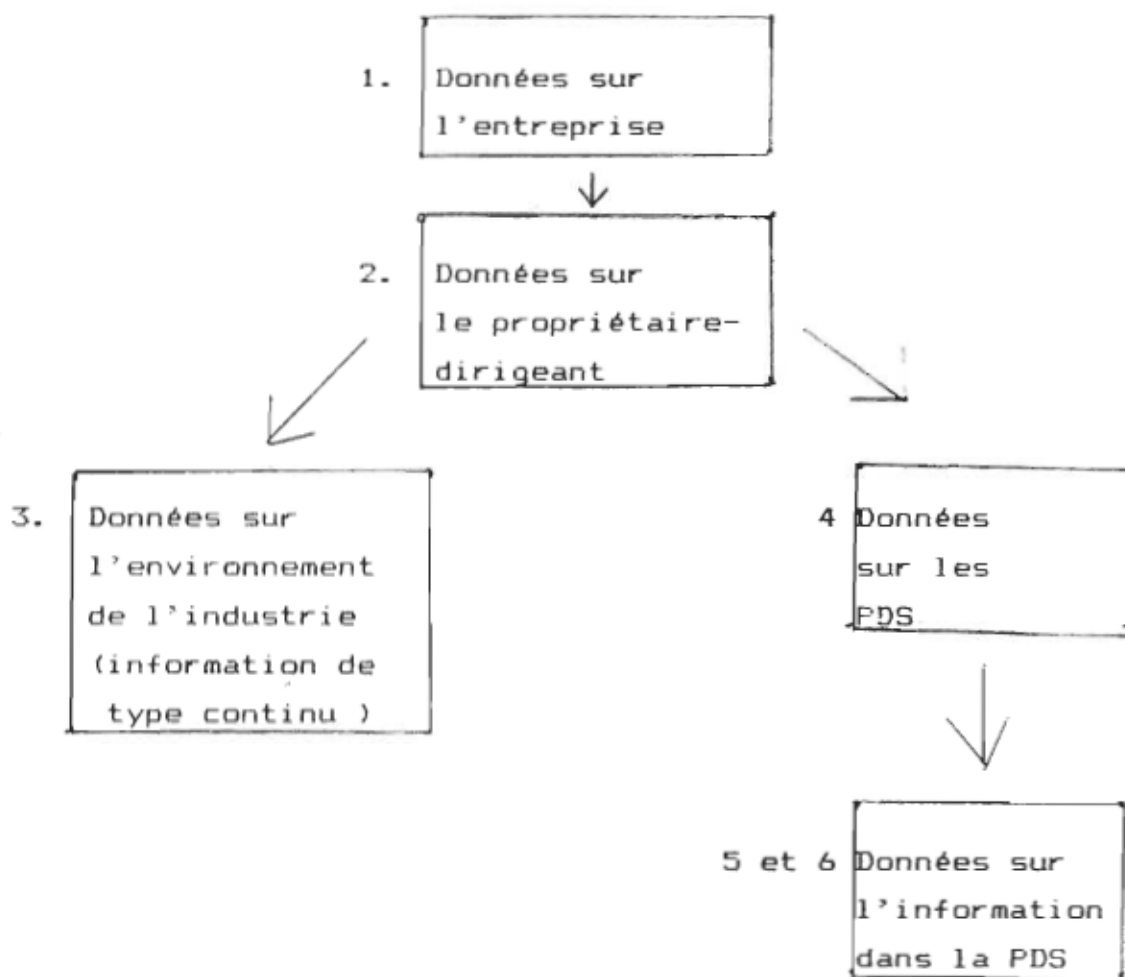


Figure 3. Structure du questionnaire

Les questions des séries 3, 5 et 6 concernent les informations utilisées dans la PDS. Elles sont de deux types. Nous y retrouvons, à la série de questions 3, tout d'abord les informations à collecte "continue". Les informations de ce type se trouvent principalement dans l'environnement de l'industrie.

Ensuite, aux séries de questions 5 et 6 nous retrouvons les informations à collecte "ponctuelle". Pour nous permettre de recueillir ces informations à collecte "ponctuelle", nous avons procédé par des mises en situation. Ces mises en situation se sont faites à partir des PDS antérieures et actuelles. Nous retrouvons la description de ces PDS à la série de question 4.

Toutes les questions ont été directement posées aux propriétaires-dirigeants sauf celles de la série 6. Nous avons utilisé pour cette série une grille d'évaluation. Cette grille nous permet de mesurer certains aspects informationnels.

Ce questionnaire vise principalement à recueillir des données qui nous permettront de mesurer les aspects informationnels retenus en fonction de nos hypothèses. En plus, il s'intéressera à d'autres aspects informationnels. La dernière série de questions s'interroge sur certains aspects de l'information qui n'ont pas été abordés par les hypothèses.

Dans le but de simplifier la présentation, nous présentons ces objectifs sous forme de tableaux. Ainsi aux tableaux 16, 17, 18 et 19 nous retrouvons les objectifs de chacune des questions. Les données recueillies subiront un traitement statistique.

Traitement des données recueillies: Des statistiques descriptives seront produites à partir des données recueillies lors des entrevues.

Ces statistiques descriptives toucheront l'entreprise et les entreprises regroupées en fonction de leurs tailles. Elles toucheront également les hypothèses déjà mentionnées et les variables informationnelles étudiées dans les PDS.

Présentation des résultats: Nous présenterons les résultats du traitement et de l'analyse des données sous formes de tableaux descriptifs. Les premiers tableaux concernent les résultats bruts de l'enquête. Puis à partir d'un regroupement basé sur la taille des entreprises, des tableaux présenteront les résultats des entrevues par aspects informationnels, par prise de décision et encore par hypothèse. Egalement, nous effectuerons les croisements entre les données qui s'avèrent nécessaires. Nous retrouvons la présentation des résultats aux tableaux 20 à 30.

Conclusion: Nous croyons que la méthodologie choisie coorespond au caractère spécifique de l'étude sur la PDS: difficultés à normaliser les éléments d'une décision stratégique, difficultés à quantifier les informations qui y sont véhiculées et enfin difficultés de recueillir des données pertinentes.

Nous sommes conscients du grand nombre de données que

nous avons recueillies lors des entrevues. Nous sommes donc dans l'obligation de faire des choix. Ces choix se feront sur la base des hypothèses à valider.

CHAPITRE V

INTERPRETATION DES RESULTATS

Introduction: La contribution de notre étude à la connaissance des comportements des PME et de ses dirigeants n'est pas d'avoir ressorti les aspects de l'information stratégique dans la prise de décision stratégique mais d'en avoir vérifié les caractéristiques dans les PME.

Les données recueillies lors de notre enquête nous permettrons de dresser un portrait de l'industrie du meuble, de ses propriétaires-dirigeants et des PME qui la composent.

En plus de la vérification de nos hypothèses de départ, nous présenterons les caractéristiques de l'information stratégique que les propriétaires-dirigeants recueillent à l'occasion de leurs PDS. Ensuite, nous nous attarderons sur d'autres aspects de l'information stratégique qui ont retenu notre attention.

Auparavant, nous présenterons certaines typologies qui nous sont apparues intéressantes et surtout significatives. Ces typologies concerneront les produits, la taille de l'entreprise et les profils psycho-sociologiques rencontrés chez les propriétaires-dirigeants.

La majorité des PME fabriquent un produit qui leur est

familié: meubles en bois ou meubles rembourrés. Leurs marchés sont bien identifiés et traditionnels. Cependant un certain nombre, deux sur onze, se concentrent sur de nouveaux marchés en expansion que sont les meubles non assemblés livrés en kit et les meubles pour les ordinateurs.

Comme nous l'avons déjà mentionné deux tailles d'efficience ressortent de notre enquête auprès des PME. Les PME ayant entre cinq et vingt employés qui fabriquent des meubles à l'unité ou en petite série à la commande. Leurs propriétaires-dirigeants gardent un contrôle direct sur la production. Une deuxième taille d'efficience ressort de l'analyse des résultats de l'enquête. Les PME dont la taille se situe à environ 100 employés. Ces dernières fabriquent des meubles en moyenne et grande séries. Les entreprises de cette catégorie atteignent un certain équilibre entre les avantages dûs à une petite taille telles la flexibilité, le contact direct avec le personnel, une faible bureaucratisation et l'atteinte de certaines économies d'échelle dans la production.

Comme nous le verrons, deux profils de propriétaire-dirigeant se dégagent en concomitance à ces deux tailles d'efficience.

Caractéristiques des PME étudiées: Dotée de bonnes performances, nous remarquons au tableau 20 que la majorité des entreprises ont une rentabilité positive (8/11). Cette rentabilité est constante depuis quelques années. Une situation économique difficile a frappé durement le secteur entre 1980 et 1983. Seules les entreprises bien positionnées et bénéficiant d'une

Tableau 20

Evolution des performances des entreprises

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Année											
1978	+	+	++	X	+	+	X	X	X	-	X
1979	+	+	++	X	+	-	X	X	X	+	X
1980	+	-	-+	X	+	+	X	X	++	++	X
1981	+	-	+	+	+	++	+	X	++	-	X
1982	+	+	+	-	+	++	+	+	++	-	X
1983	++	+	+	+	+	++	++	+	++	+	+
Evolution(1)	A	C	A	D	A	A	A	B	A	C	B

1. Evolution de la performance

Question 1.17

- a. rentabilité constante
- b. rentabilité positive
- c. rentabilité discontinue
- d. rentabilité douteuse
- x. ne s'applique pas

rentabilité antérieure constante et d'une saine gestion ont pu surmonter cette période.

Nous aborderons maintenant les caractéristiques des PME selon les différents aspects retenus. Ces caractéristiques ont été recueillies grâce aux questions de la section 1 du questionnaire.

Cette description comprendra dans l'ordre les aspects suivant: le cheminement qui a conduit le propriétaire-dirigeant à créer son entreprise, l'actionnariat de l'entreprise, le conseil d'administration, la place de la fonction production, les forces et les faiblesses de l'entreprise, son marché et enfin son réseau de distribution. Nous croyons que ces paramètres internes de l'entreprise peuvent être mises en relation avec l'information stratégique. Les données recueillies lors des entrevues sont présentées au tableau 21.

Quant au processus de création de l'entreprise par son propriétaire actuel, trois scénarios s'affrontent. Le premier que nous appelons le cheminement du "producteur", regroupe des ébénistes et des rembourreurs qui, un jour, décidèrent de passer d'employé à patron, tout en restant dans la même production. Nous y retrouvons les petites unités de production. Le deuxième scénario que nous appelons le cheminement du "vendeur" regroupe les anciens agents manufacturiers et les représentants des ventes d'une entreprise de meuble qui un jour décidèrent de produire et de vendre pour leur propre compte. C'est ce scénario que nous rencontrons le moins souvent des trois. Le troisième scénario regroupe des entrepreneurs quoique n'ayant aucun lien avec cette

Tableau 21

Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Classifi- cation CAE(1)	10	60	60	10	60	10	10	10	10	10	10
Classifi- cation SIC(2)	12	99	41	12	41	11	12	11	11	11	11
Localisa- tion (3)	B	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A
Nbre d'em- ployés 1983(4)	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C
Chiffre d'af- faire 1983(5)	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	-
Produit prin- cipal(6)	75	90	80	100	100	65	100	100	55	50	75
Produit secon- daire A (7)	25	10	20			25			45	30	25
Produit secon- daire B (8)						10				20	
Profil de actionnariat(9)	A	D	A	D	A	C	A	D	C	A	B
Age(10)	C	D	D	D	C	D	B	D	B	C	C
Histori- que (11)	A	D	A	A	A	D	B	C	C	C	C
Contribu- tion des autres actionnaires à l'information stratégique(12)	- -	XCB YD	- -	YB YE	- -	XA XL	YE XL	XA XA	Z -	- -	XCD -

Tableau 21 (suite)

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Type de CA (13)	X	A10	X	A10	C	B	B	AB	AB	C	A10
Type d'orga- nigramme(14)	C	C	C	A	C	C	A	A	A	A	A
Type de per- formance(15)	A	C	A	D	A	A	A	B	A	C	B
Forces(16)	BD	EH	BD	BCA	CBD	EB	BC	CBD	CBF	HDF	FCG
Faiblesses (17)	DE	CHF	E	BF	H	AB	A	CEG	GC	H	H
Objectifs (18)	BA	CF	BG	G	DJ	ED	CE	CG	CG	HCJ	HI
Produit (19)	B	B	B	A	B	A	A	A	A	A	A
Type de gamme(20)	A	D	D	BA	D	A	BA	C	B	B	B
Réseau de distribution(21)	A	A	A	B	D	A	B	C	B	B	B
Locali- sation des marchés(22)	AY	AY	AY	AY	AY	AX	AX	BX	AX	CX	AX
				EY		DX		AX	BX	BX	BX
								CX	CX	AX	CX
									EX	EX	EX
Client(23)	BC	C	DC	AA	E	EC	AA	BB	AA	AA	AA
Age du produit(24)	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Infor- mation sur le pro- duit(25)	A	A	AB	C	A	A	C	D	CA	CAD	C

1. Classification des Activités Economiques

Question 1.3

2. Standard Industrial Classification

Question 1.2

3. Codes géographiques

Question 1.5

a. urbain

b. rural

4. Classification des entreprises selon le nombre d'employé moyen à temps plein en 1983

Question 1.17

a. de 5 à 19

b. de 20 à 49

c. de 50 à 199

5. Chiffre d'affaire en 1983 en terme évolutif

Question 1.17

a. croissance faible

b. croissance forte

c. baisse

d. stagnation

6. Importance relative du produit principal exprimée en %

Question 1.15

7 et 8 Importance relative des produits secondaires exprimée en %

Question 1.15

9. Profil de l'actionnariat

Question 1.10

a. propriétaire unique

b. deux propriétaires égaux

c. un propriétaire majoritaire

d. plusieurs propriétaires minoritaires

10. Age du propriétaire-dirigeant principal

Question 2.1

- a. 24 ans et moins
- b. 25 à 34 ans
- c. 35 à 44 ans
- d. 45 à 59 ans
- e. 60 ans et plus

11. Historique de la relation entreprise / entrepreneur

Question 2.7

- a. scénario de producteur
- b. scénario de vendeur
- c. scénario de gestionnaire
- d. autre scénario

12. Contribution à l'information stratégique de la part des autres actionnaires (à partir du second actionnaire en importance ainsi de suite)

Question 1.10

- x. forte
- y. moyenne
- z. aucune

champ d'information couvert par celui-ci

- a. global
- b. production
- c. produit
- d. clientèle
- e. finance
- l. aucune

13. Importance du C.A. au niveau de l'information stratégique

Question 1.11 et 1.12

- a. très importante
- b. peu importante
- c. même importance que pour l'actionnariat
- x. ne s'applique pas

- 1 _____ 5 _____ 10 +

14. Type d'organigramme

Question 1.13

- a. par fonction
- b. autre
- c. ne s'applique pas

15. Evolution de la performance de l'entreprise

Question 1.14 et 1.17

- a. rentabilité constante
- b. rentabilité positive
- c. rentabilité discontinue
- d. rentabilité douteuse
- x. ne s'applique pas

16. Forces de l'entreprise

Question 1.18

- a. réseau de vente
- b. qualité du produit
- c. le prix des produits
- d. la réputation
- e. innovation au niveau du produit
- f. une saine gestion
- g. productivité
- h. autre

17. Faiblesses de l'entreprise

Question 1.18

- a. au niveau de la gestion
- b. marketing
- c. capitalisation
- d. personnel
- e. capacité de production
- f. vente
- g. produit imitable
- h. autre

18. Objectifs de l'entreprise

Question 1.16

- a. intégration verticale
- b. stabilité
- c. croissance / marché (le même)
- d. croissance / produit
- e. croissance / autre marché
- f. augmenter la qualité des produits
- g. rentabilisation accrue
- h. robotique
- i. relation de travail

19. Importance relative du produit principal exprimée en %

Question 1.15

20. Positionnement du produit en fonction du mode de production

Question 1.15

(première colonne)

- a. en série
- b. sur commande

en terme de marketing

(deuxième colonne)

- a. haut de gamme
- b. moyen de gamme

c. bas de gamme

d. autre

21. Caractéristiques du réseau de distribution

Question 1.15

a. directement aux magasins (indépendant)

b. par des agents manufacturiers

c. directement aux chaînes de grands magasins

d. autre

22. Evolution et localisation des ventes aux consommateurs
(par ordre d'importance)

Question 1.15

x. en expansion

y. stagnant

a. Québec

b. Ontario

d. Etats-Unis

e. Maritime

23 Type de client

Question 1.15

a. magasin de meuble

b. consommateur

c. gouvernement

d. restaurant

e. manufacturier

24. Age du produit principal

Question 1.15

a. produit récent (moins de 2 ans)

b. produit ancien (plus de 2 ans)

25. Source d'information sur le produit principale

Question 1.15

a. consommateur / utilisateur

b. décorateur

c. agent manufacturier

d. chaîne de magasin

industrie, se lancèrent dans la fabrication de meubles. Il s'agit du cheminement du "gestionnaire".

Nous retrouvons dans la grande majorité des PME (8/11), une distribution identique de l'actionnariat. Le propriétaire-dirigeant y est très souvent l'actionnaire unique quelques fois un second actionnaire minoritaire est présent. Ce second actionnaire est souvent en contact direct avec l'entreprise; agent manufacturier, employé-cadre, etc. Nous constatons également qu'il y a très peu d'actionnaires passifs, ceci s'explique par la faible rentabilité des investissements. Les actionnaires passifs étant ceux qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise.

Les conseils d'administration existant presque exclusivement dans les moyennes entreprises s'avèrent une source précieuse d'informations pour les propriétaires-dirigeants. D'ailleurs les membres non-actionnaires y sont recrutés pour leurs apports d'informations et leurs conseils.

Notre enquête nous permet de confirmer les préoccupations des propriétaires-dirigeants quant à leurs produits.

Toutes les PME rencontrées sont très centrées sur la qualité de leurs produits. Elles se préoccupent de la productivité de leur système de production.

D'autres observations que nous avons recueillies lors des entrevues, méritent d'être mentionnées. Avec la début de la situation économique actuelle que nous pouvons qualifier de difficile, nous notons un souci nouveau

pour le marketing. Ce souci se manifeste par un éveil aux goûts et besoins des consommateurs et par le besoin d'être bien positionné sur un marché. Cette évolution est particulièrement manifeste chez les moyennes entreprises.

Cette évolution s'impose pour l'industrie du meuble de maison. Les styles de meuble, particulièrement les meubles de maison, sont des produits qu'il faut adapter assez rapidement à la demande. Ils ont une durée de vie relativement courte, par exemple, un set de chambre à coucher de style contemporain avec des spécificités "x" a une durée de vie de un à quatre ans. Comme le faisait remarquer un propriétaire-dirigeant d'une entreprise de taille moyenne: " Ici au Québec, nous fabriquons trois modèles durant une année et il nous faut en changer un ou deux l'année suivante, tandis qu'en Caroline du Nord, une entreprise de cinq cents employés produit le même modèle durant cinq ans".

Le tableau 21 nous indique que les propriétaires-dirigeants évaluent les forces de leurs entreprises dans l'ordre décroissant suivant: en premier lieu vient la qualité du produit, puis la nécessité d'avoir des prix concurrentiels, ensuite l'importance d'améliorer sa gestion, spécialement, depuis le début de la situation économique difficile actuelle et enfin une meilleure productivité. Pour ce qui est de leurs faiblesses qu'ils disent partager avec toutes les autres entreprises de l'industrie, nous constatons une difficulté à gérer en situation de faible croissance du marché et de bénéficier d'économies d'échelle au niveau de la production. Ainsi se fixent-ils des objectifs d'augmentation de la productivité et d'augmentation des ventes sans augmenter la gamme de produits.

Les marchés québécois et canadien du meuble sont des marchés exigus et à faible croissance comme nous l'avons vu au chapitre 2. Les entreprises qui veulent augmenter leur part de marché doivent le faire en l'enlevant à un concurrent. Les PME concentrent leurs efforts de vente dans un environnement proche ou familial. Cet environnement est par ordre d'importance décroissant: le Québec, l'Ontario, l'Ouest canadien et les Etats-Unis.

A priori, nous accordons une importance particulière aux réseaux de distribution de cette industrie.

Notre enquête nous confirme que les PME de l'industrie du meuble ne vendent que rarement directement leurs produits aux consommateurs. Selon les figure 1 et 2, qui nous présentent la configuration des réseaux de distribution de l'industrie du meuble de de maison et de l'industrie du meuble de bureau, la majorité des entreprises ont recours à des agents manufacturiers. Ceux-ci sont rémunérés à commission pour écouler les produits des entreprises qu'ils représentent.

Nous les considérons comme des travailleurs indépendants et, souvent, ils représentent plusieurs entreprises fabriquant des produits dans des gammes voisines. Ainsi vendent-ils les produits des entreprises qu'ils représentent à des magasins de meuble indépendants regroupés ou non en groupement d'achats, et/ou des chaînes de grands magasins telles Sears, La Baie, etc.. Ils s'occupent d'autant plus d'un produit que celui-ci leur assure un volume de vente important. Cette pratique défavorise les petites entreprises. Leur performance est évaluée sur leurs ventes. Celles-ci sont liées à leur

connaissance du marché et à leurs relations d'affaire, particulièrement, s'ils font affaire avec des chaînes de grands magasins. Ainsi sont-ils des pourvoyeurs d'informations exceptionnels pour le propriétaire-dirigeant. Les relations entre les propriétaires-dirigeants et les agents manufacturiers sont très personnalisées.

Dans la série de questions concernant les propriétaires-dirigeants, nous avons recueilli des données qui nous permettent de confirmer ou non les énoncés du chapitre 1 sur le sujet, de tracer les profils des propriétaires-dirigeants et de présenter certains de leurs comportements.

Profils et comportements des propriétaires-dirigeants: Deux profils se dégagent de l'analyse des données que nous avons recueillies auprès des propriétaires-dirigeants de PME de l'industrie du meuble. Ces données apparaissent au tableau 22.

Un premier profil que nous appelons le type <<entrepreneur-producteur>> se dégage. Nous le retrouvons chez les propriétaires-dirigeants des entreprises numéro 1, 3, 4 et 5. Ces dirigeants se caractérisent par leurs origines que nous qualifions "d'homme du métier", leur faible scolarité et par une solide formation d'ébéniste ou de rembourreur. Ils sont généralement âgés de plus de 40 ans. Ils sont très soucieux de la qualité de leurs produits en plus d'être centrés sur la capacité de leur entreprise à répondre à des besoins spécifiques de leurs clients. Clients que nous retrouvons parmi les restaurants, les commerces, les firmes de conseil en décoration, etc.. Leurs marchés sont très particuliers et exigent des produits à la commande unique ou de très petites séries.

Un deuxième profil que nous appellerons le profil de <<l'entrepreneur-gestionnaire>> se dégage. Nous retrouvons ce profil chez les autres propriétaires-dirigeants de PME étudiées. Les dirigeants de ces entreprises n'avaient pas nécessairement de liens avec le milieu de la production de meuble, mais plutôt avec d'autre milieu d'affaire. Nous observons quelquefois que certains proviennent du réseau de distribution de cette industrie. Ils sont plus jeunes et plus scolarisés que les précédents. Cette plus forte scolarisation peut s'expliquer par la moyenne d'âge moins élevée de ce groupe.

Tableau 22

Caractéristiques des propriétaires-dirigeants des PME

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sclolarité(1)	B	A	B	B	B	E	D	D	E	B	C
2. Age(2)	D	D	D	D	C	D	C	E	B	C	C
3. Formation(3)	C	C	C	C	C	F	A	A	D	F	D
4. Spécialité(4)	D	C	D	A	D	C	A	A	D	D	D
5. Langue(5)	A	A	A	D	D	D	D	D	D	D	D
6. Participation aux associations(6)											
a. général	1	1	5	7	4	1	3	3	3	3	3
b. sectorielle	1	1	1	5	2	1	8	3	10	8	10
7. Type d'entrepreneur (7)	A	C	A	A	A	C	B	C	C	C	C

1. Niveau de sclolarité du propriétaire-dirigeant

Question 2.2

- a. primaire
- b. secondaire
- c. collégiale / technique
- d. collégial
- e. universitaire

2. Age du propriétaire-dirigeant

Question 2.1

- a. 18 à 24 ans
- b. 25 à 34 ans
- c. 35 à 44 ans
- d. 45 et plus

3. Formation de base du propriétaire-dirigeant
et

4. Spécialité principale exercée par le propriétaire-dirigeant dans l'entreprise

Question 2.3 et 2.4

- a. marketing
- b. finance
- c. production
- d. management
- e. personnel
- f. autre

5. Langue(s) parlée(s) et / ou écrite(s) par le propriétaire-dirigeant

Question 2.5

	Parlé	Ecrit
Français	A	C
Anglais	B	D

- a. ac
- b. abc
- c. acd
- d. abcd

6. Participation aux associations professionnelles

Question 2.6

(première rangée)

. association générale

(deuxième rangée)

. association sectorielle

- 1_____5_____10 +

7. Type d'entrepreneur selon l'origine

Question 2.7

- a. producteur
- b. vendeur
- c. gestionnaire

Ce profil de propriétaire-dirigeant correspond mieux au profil de l'entrepreneur traditionnel dont nous avons mentionné certaines caractéristiques au chapitre 1. En plus d'accorder une importance à la qualité de leurs produits, ces derniers sont sensibilisés à l'importance du marketing.

Nous ne pouvons pas étudier l'information dans la PDS sans être intéressés par l'influence des associations professionnelles. Selon le tableau 22, les propriétaires-dirigeants ayant le profil du <<entrepreneur-producteur>> s'impliquent peu dans les associations d'hommes ou de femmes d'affaire. Ces associations défendent leurs intérêts corporatifs tant comme propriétaire d'entreprise que comme producteur de meuble. Ces associations sont implantées aux niveaux national et régional. Par contre, les propriétaires-dirigeants répondant au profil <<entrepreneur-gestionnaire>> s'y impliquent davantage. Ils le font presque exclusivement au niveau des associations sectorielles mais très activement. Leurs participations se concrétisent par leurs présences à des comités nationaux de ces associations. Ils considèrent cette participation comme étant une source d'informations inégalée.

Nous avons décrit au chapitre 2 certaines caractéristiques de l'industrie du meuble. Notre enquête sur le terrain nous a permis d'analyser certains éléments que nous considérons comme essentiels. Nous avons retenu certains de ces éléments.

L'environnement de la décision: Ces éléments sont au nombre de quatre, ce sont respectivement les facteurs de réussite d'une PME de cette industrie, la perception des propriétaires-dirigeants de l'évolution future de leur industrie, leurs comportements face à la situation économique actuelle et leurs réactions face aux informations disponibles sur leur industrie. Le tableau 23, nous apporte les données recueillies sur ces quatre éléments.

Les facteurs de réussite d'une PME du meuble énumérés par les dirigeants des entreprises de l'échantillon diffèrent selon le mode de fabrication de l'entreprise. Si l'entreprise fabrique des produits par unité ou en petit lot à la commande, la qualité du produit et le respect des spécificités exigées par le client sont très importants. Quelquesfois, ils l'emportent sur le facteur prix.

Par contre, si l'entreprise fabrique un produit en moyenne et grande séries, comme par exemple un meuble de maison de moyenne ou haute qualité la recherche d'un prix adapté s'ajoute aux critères déjà mentionnés.

Nos entrevues auprès des propriétaires-dirigeants nous révèlent que ceux-ci ont eu et ont encore une faible perception des changements à long terme dans leur secteur du meuble. La majorité d'entre eux ne s'intéresse pas aux changements à long terme qui affecteront leur industrie. Cette remarque vaut spécialement pour les petites entreprises.

Bien que certains dirigeants perçoivent des signes avant-coureurs de changements importants dans l'industrie:

Tableau 23

Informations stratégiques et autres aspects de
l'industrie du meuble

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Perception des changements(1)	1	1	3	5	2	4	10	2	10	5	10
2.Facteurs de réussite(2)	CE	A	FG	B	DC	D	CFDCDFDB	DBCCDB			
3.Situation éco.(3)											
a.conséquences	AE	D	B	D	C	A	C	-	A	C	D
b.réactions	E	B	A	D	CA	A	A	-	BA	CA	DAC
c.mesures	DN	EO	DO	AO	BO	EO	BO	AN	BO	BO	AN
				BO	CO	CO	CO	BO	CO	CO	BO
				CO				CO			CO
								DN			
4.Informations stratégiques traitées concernant l'industrie du meuble(4)											
4.1.premier rang											
5.Aspects suivis(5)	A	A	D	A	D	B	A	B	A	B	B
6.Info. re- cherchées(6)	B	B	C	B	C	A	B	A	B	A	AB
7.Moyen(7)	BA	AB	C	C	A	BC	B	A	C	B	B
8.Fréquence(8)	B	B	B	A	B	B	A	A	B	B	B

Tableau 23 (suite)

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

4.2. Deuxième

rang

9. Aspect (5)	-	B	A	B	B	A	B	A	B	D	A
10. Info	-	A	B	A	A	B	A	B	A	C	BE
recherchées (6)											
11. Moyen (7)	-	AB	CB	C	A	A	B	A	AB	C	AB
12. Fréquence (8)	-	B	B	A	B	A	B	B	B	B	A

4.3. Troisième

rang

13. Aspect suivi	-	B	B	A	B	A	B	B	B	B	A
(5)											
14. Informations	-	D	A	C	B	C	C	C	C	B	C
recherchées (6)											
15. Moyen (7)	-	AB	CB	C	A	A	B	B	C	B	C
16. Fréquence (8)	-	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B

1. a. Perception des changements futurs dans le secteur du meuble

Question 3.3

b. Perception des changements futurs dans le sous-secteur concerné

- 1 _____ 5 _____ 10 +

2. Facteurs de réussite d'une entreprise dans le secteur du meuble

Question 3.4

a. productivité

b. réseau de vente

c. qualité du produit

d. rapport produit / prix avantageux

- e. réputation
- f. respect des délais
- g. respect des devis

3. Situation économique actuelle

Question 3.2

A. Conséquences pour votre entreprise

- a. croissance
- b. changement de produit
- c. arrêt de la croissance
- d. difficultés sérieuses
- e. augmentation de la concurrence

B. Réaction face à cette situation économique

- a. gestion plus suivie
- b. changement de produit
- c. licenciement
- d. concordat
- e. aucune réaction spécifique

C. Mesures prises pour répondre à la récession

- a. injection de capitaux
- b. contrôle des dépenses
- c. marketing agressif
- d. gel des prix de vente
- e. lancement de nouveaux produits

permanence de ces mesures

oui = o

non = n

4. Caractéristiques des informations stratégiques traitées concernant l'industrie du meuble exclusivement

5, 9 et 13. Aspects suivi

Question 3.1

- a. les produits
- b. le marché
- c. réglementation

d. clients potentiels

6, 10 et 14. Informations recherchées

Question 3.1

a. sur le marché

b. sur les styles et modèles présents et futurs

c. sur les besoins des décorateurs

d. sur les réglementations

e. sur la conception des produits

7, 11 et 15. Moyen pour recueillir l'information

Question 3.1

a. propre moyen (direct)

b. propre moyen (indirect)

c. par un ou des intermédiaires

8, 12 et 16. Fréquence de cette recherche

Question 3.1

a. au besoin

b. permanente

la rareté de la matière, ce qui entraînera une augmentation des coûts de production; le remplacement du bois par des matières plastiques (mélamine), l'augmentation des coûts de transport et l'avènement d'un meuble plus petit et livré non-assemblé en kit.

Cependant, tous les propriétaires-dirigeants sont très au fait des changements à court terme les affectant. Ces changements concernent les styles des meubles, les goûts des consommateurs et la configuration future du réseau de distribution.

La situation économique actuelle a frappé et frappe encore durement l'industrie du meuble. Cette situation économique difficile n'avait pas été prévue par les propriétaires-dirigeants d'aucune des entreprises. A cet effet, nous avons enregistré parmi les PME visitées, des fermetures temporaires, des licenciements et surtout des revisions temporaires ou quelques fois définitives des projets de croissance. Cependant, cette situation économique a eu deux effets que nous jugeons à la rigueur positifs. Celui d'éliminer des entreprises non-performantes qui éprouvaient déjà des difficultés avant cette période et, surtout, celui de faire prendre conscience aux propriétaires-dirigeants de l'importance d'être sensibilisé au marketing.

Certaines mesures furent prises pour répondre à cette situation. Nous énumérons celles qui furent retenues le plus souvent: une gestion plus rigoureuse de tous les activités de l'entreprise, une plus grande agressivité dans la commercialisation et des actions en vue d'augmenter la productivité. Ces interventions répondent à trois comportements tous réactifs: une réorientation

des activités (1/11), une stratégie de survie (2/11) et une stratégie de croissance (8/11).

Caractéristiques des prises de décision stratégique observées: Le contenu et les caractéristiques des 23 PDS feront l'objet d'une attention particulière. Nous étudierons ces PDS sous trois angles différents: la taille de l'entreprise, leurs orientations face à la croissance et leurs réponses aux turbulences de l'environnement. Finalement, nous nous attarderons au processus de PDS lui-même.

Au tableau 24, nous constatons que les décisions stratégiques observées, vingt-trois au total, visent majoritairement la croissance de l'entreprise. Ceci dans 72% des cas. Elles s'inscrivent dans un cheminement évolutif et de continuité pour 70% d'entre elles, ceci en opposition à des situations de rupture. Dans 61% des cas elles concernent le couple produit/marché.

Seulement quatre propriétaires-dirigeants sur les 11 de l'enquête évoquent des raisons entrepreneuriales telles l'indépendance et le goût du risque pour justifier leurs décisions. Mais la majorité d'entre eux mette plutôt de l'avant des raisons de rentabilisation et de marketing. Ces deux raisons touchent 19 des 23 décisions stratégiques.

Les objectifs poursuivis lors de telles décisions relèvent du marketing dans 21 cas sur 23 et, loin derrière, nous retrouvons des objectifs de type entrepreneurial (2/23). Nous avons classé les décisions stratégiques liées à l'achat ou au redémarrage d'une

Tableau 24

Caractéristiques des prises de décision stratégique

Entreprise	1	2			3		
PDS	1	1	2	3	1	2	3
Type de changement (1)	BBE	CHB	CBF	CAB	ABB	ABB	BBB
Classification							
#1(2)	1	1	8.32	2.6W	1.5	1.2	1.1
	2.6		8.37		2.8	2.7	
#2(3)	-	W	B2	B	B1	B1	
						B2	
#3(4)	-		2	W	1.5	1.3	1.2
						2.9	10.10
Raisons(5)	B	A	C	D	C	C	B
Objectifs(15)	B	A	C	C	B	A	A
Résultats(7)	A	C	C	B	B	A	A
(écart)							
Evaluation(8)	D	B	D	B	C	C	A
Contexte(9)	9	1	7	1	8	9	10
Changement de soutien A							
Description(10)	1.1	-	4	10	-	-	-
Raison(11)	AB		C	E			
Satisfaction(12)	10		2	8			
Changement de soutien B							
Description(10)			8.37/2.7				
Raison(11)			D	A			
Satisfaction(12)			2	8			
Alternative(16)	A	A	B	A	A	A	B

Tableau 24 (suite)

4	5	6		7	B	9	10	11							
1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	1

CACCACABBCBFABFCBBABBABFABBABFAABABBBABFABBBCBBAAF

11 11 1.11.2W 1.31.23.11.11.11.51.12.6-1.21.5 11
 - - - - - 1.5- - - 2.65.23.113.12 - -
 E E B1 B1 W B1 B1 B3 B2 B3 A1 B2 B3 B1 B1 E
 B1

B.98.91.31.9W 1.91.91.31.51.91.62.53.91.51.910
 2.8

B	B	A	E	D	E	D	C	D	C	A	A	AD	A	A	A
A	A	AD	AC	A	A	D	C	A	C	A	A	A	A	D	A
C	B	B	-	A	C	B	B	A	B	A	B	B	B	B	A

E	C	C	B	A	D	A	C	B	B	A	A	C	C	C	B
6	6	9	6	1	3	8	8	9	9	3	9	9	8	8	5

9 1.5- 5.19- 5.195.202.68.374.16-5.19--3.148
 E F - H - H H - D C - D - - B F
 1 4 - - - 5 9 - 8 8 - 7 - - 10 8

9 10 - - - 4.16/2.7 - - - - - - 9
 I C G
 3 B B
 A A B B A A B B B B A B A B B A

Tableau 24 (suite)

Entreprise	1	2			3		
PDS	1	1	2	3	1	2	3

Impact (13)	A	A	A	D	A	A	A
Facteur	C	B	D	A	D	D	C
déclencheur (14)							
Processus de							
décision (17,18,19 et 20)							
#1 Analyse/diagnostic	9D	1B	4D	2B	3E	4E	10E
#2 Choix	7D	1B	2C	2B	3D	1D	1DE
#3 Implantation	10D	3C	1D	1E	2D	2E	10E
#4 Evaluation	4C	2C	1E	2E	1E	2E	10E
Type de décision	A	E	B	E	B	B	A
(21)							

Tableau 24 (suite)

4		5		6		7		8		9		10		11	
1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	1
D	C	A	A	D	B	D	A	A	A	C	B	A	A	A	D
A	A	E	E	E	A	E	F	E	F	B	B	E	E	E	C

2C 2D 5D 5D 7D 5C 8D 8C 4D 8D 1C 4D 9C 8D 8D 3D
 2C 2D 3D 3D 3D 3D 4D 8C 2D 2D 1C 2C 4C 2D 7D 2D
 2C 2D 8D 5D 7D 4C 4D 9C 5D 8D 2D 8C 9D 2D 9D 2D
 2C 2D 2D 2D 2C 2B 2B 2 5D D 4E 8C 4C 1C 8D 2D
 B B C B C C C A B B B B D B B B

1. Description des changements majeurs

Question 4.1

colonne A

- a. croissance
- b. stabilité
- c. survie

colonne B Le changement s'inscrit à l'intérieur de l'évolution de l'entreprise

- a. contexte de rupture
- b. contexte de continuité

colonne C Variable motrice touchée par le changement

- a. marketing
- b. production / produit
- d. personnel
- e. marché
- f. plusieurs variables

2. Classification selon : champ de la PDS / description du changement (Voir annexe B)

Question 4.1

3. Classification selon la grille : fonction d'entreprise / description de la décision stratégique (Voir annexe C)

Question

4.1

4. Classification selon la grille d'intensité de la décision stratégique (Voir annexe D)

Question 4.1

5. Raison du changement

Question 4.3

- a. rentabilité
- b. entrepreneurship
- c. diversification / clientèle
- d. opportunité
- e. diversification / produit

7. Ecart entre les objectifs et les résultats obtenus

Question 4.4

- a. aucun
- b. moyen
- c. important

8. Niveau de satisfaction face aux résultats obtenus

Question 4.4

- a. excellent
- b. très bon
- c. moyen
- d. faible
- e. très faible

9. Contexte du changement

Question 4.5

rupture _____ continuité

1 _____ 5 _____ 10

10. Description de la relation : champ de la décision stratégique / description du changement stratégique

(Voir annexe B)

Question 4.6

11. Raison du changement Question 4.6

- a. abandon
- b. concurrence
- c. diversification / spécialisation
- d. augmentation de la production
- e. apport financier
- f. assainissement financier
- g. restructuration
- h. besoin technique

12. Niveau de satisfaction des résultats obtenus

Question 4.4

- 1_____5_____10 +

13. Impact du changement principal sur l'entreprise

Question 4.4

- a. -
- b. +
- c. ++
- d. +++

14. Facteur qui a déclenché le changement principal

Question 4.3

- a. résultat financier négatif
- b. entrepreneurship
- c. objectifs personnels
- d. dépendance
- e. opportunité de croissance
- f. besoin de croissance

15. Objectif du changement principal

Question 4.7

- a. rentabilisation
- b. objectif personnel
- c. diversification
- d. spécialisation

entreprise dans les décisions entrepreneuriales.

Les propriétaires-dirigeants sont relativement satisfaits des résultats de leurs décisions dans 20 cas sur 23. Ils notent que l'écart entre les prévisions et les résultats obtenus est acceptable compte tenu du contexte général.

Nous retrouvons peu de formalisme dans leurs PDS: tels des plans ou des écrits divers .

La nécessité d'une croissance de l'entreprise est la cause la plus souvent évoquée (10/23) pour expliquer le déclenchement du processus de prise de décision. Les propriétaires-dirigeants de type <<entrepreneur-gestionnaire>> évoquent très souvent cette cause.

Et finalement, nous constatons une logique et une articulation évidentes entre les décisions majeures et les décisions de soutien qui furent prises à l'intérieur d'un même processus de PDS.

Nous observons deux comportements face aux turbulences de l'environnement. Un premier comportement pousse le dirigeant à se réfugier dans des créneaux stables et sûrs. Cette solution est retenue par les entreprises de petite taille fabriquant un produit de qualité à l'unité ou en petite série. Ces entreprises rejettent la croissance.

Un deuxième comportement consiste à abaisser les coûts de production tout en conservant un produit de qualité. Pour ce faire, ces entreprises essaient de

produire en plus grandes séries. Cette solution leur permet d'abaisser les coûts unitaires et d'être plus concurrentielles sur les prix. Nous retrouvons ce comportement chez les entreprises de taille moyenne.

Notre enquête nous révèle au tableau 25 que le processus de décision (analyse/diagnostic, choix, implantation et évaluation) est rapide. Ce processus s'effectue à partir d'informations relativement précises et fiables, du moins assez pour satisfaire les preneurs de décisions.

Quoique dans la majorité des PDS plusieurs alternatives sont offertes à la phase "choix" du processus, nous constatons que dans 50% des décisions seulement deux choix s'affrontent réellement. Dans les autres cas, il s'agit naturellement de choix multiples.

Nous observons comme nous l'avons écrit précédemment, que les petites entreprises de 5 à 19 employés sont plus orientées sur des stratégies de non-croissance. Ces dernières ont une certaine continuité dans leur cheminement stratégique depuis quelques années.

Dans les entreprises de 20 à 199 employés, nous dénotons également une continuité dans leur stratégie. Elles sont orientées "produit" et sont centrées sur la croissance dans les limites déjà définies. Leurs objectifs sont la rentabilisation plutôt que la diversification, objectif que nous retrouvons dans les petites entreprises de moins de 20 employés.

Dans la dernière partie de notre étude, nous présenterons les résultats de notre enquête sur les

informations stratégiques. Auparavant, nous nous attarderons sur les caractéristiques des informations qui se trouvent dans l'environnement de l'entreprise.

Tableau 25

Caractéristiques des décisions stratégiques selon
un regroupement basé sur la taille des entreprises

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total (1)
Type de stratégie (Q 4.1)				
. croissance	2	7	4	13
. stabilité	2			2
. autres	3	4	1	8
Total	7	11	5	
. rupture	2	3	1	6
. évolution	5	8	4	17
Total	7	11	5	
. marketing	-	-	-	-
. produit	5	5	3	13
. finance	-	2	-	2
. personnel	-	-	-	-
. marché	1	-	-	1
. global	1	4	2	7
Total	7	11	5	
Raisons (Q 4.3)				
. rentabilité	1	2	4	7
. entrepreneurship(2)	2	2	-	4
. diversification/client	3	2	-	5
. opportunité	1	3	-	4
. diversification/produit	-	2	1	3
Total	7	11	5	

Tableau 25 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total.
Objectif (4.7)				
. rentabilisation	2	8	4	14
. entrepreneurship	2	-	-	2
. diversification	3	3	-	6
. spécialisation	-	2	1	3
Total	7	13	5	
Résultat (Q 4.4)				
. excellent	1	3	1	5
. moyen supérieur	2	3	1	6
. moyen	2	3	3	8
. faible	2	1		3
. très faible		1		1
Total		7	11	5
Alternatives (Q 4.8)				
. deux choix	5	5	2	12
. choix multiples	2	6	3	11
Total	7	11	5	

Tableau 25 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Contexte (Q 4.5)				
. rupture	2	3	1	6
. continuité	5	8	4	17
Total	7	11	5	
Impact (Q 4.4)				
. faible	6	5	3	14
. fort		1	1	2
. très fort		2		2
. radical	1	3	1	5
Total	7	11	5	
Processus (Q 4.2)				
. très lent	1	1		2
. lent	4	6	4	14
. assez lent		4		4
. rapide			1	1
. très rapide	2			2
Total	7	11	5	

1. Le groupe 1 comprend les PME de 5 à 19 employés, le groupe 2 celles de 20 à 49 employés et le groupe 3 celles de 50 à 199 employés.

2. Nous entendons par entrepreneurship une démarche visant particulièrement l'autonomie personnelle.

Exceptionnellement, il peut y avoir 2 cotes par changement

Caractéristiques des informations de l'environnement: Phénomène déjà abordé au chapitre 2, notre enquête nous a permis de vérifier certains des énoncés que ce sujet a fait naître.

Nous avons retenu certaines observations qui concernent les informations de type "continu". Nous les définissons comme étant celles que l'on recueille d'une façon continue sans viser habituellement une décision stratégique précise.

Nous observons au tableau 26 que les moyennes entreprises sont plus intéressées par les informations sur l'activité générale de l'économie que les petites entreprises. Ce comportement peut l'expliquer par le fait que les marchés de ces entreprises sont canadiens et plus sujets à la turbulence mondiale. Quoique toutes les entreprises sont intéressées par les informations sur leur propre secteur d'activité, si pointu fut-il, les petites entreprises le sont davantage. Nous pouvons être tentés d'expliquer ce comportement par la position de l'environnement d'affaire de ces dernières qui est limitée à des clientèles spécifiques et à un environnement géographiquement réduit.

Il existe pour chaque PME étudiée dépendant de son marché et de son environnement des champs d'information prioritaires que nous retrouvons au tableau 26.

Les informations concernant l'environnement général intéressent plus particulièrement les moyennes entreprises, tandis que l'ensemble des entreprises, indépendamment de leur taille, est intéressé mais, moins fortement et fréquemment, par les informations sur sa

Tableau 26

L'information dans la prise de décision stratégique

Entreprise	1	2			3		
PDS	1	1	2	3	1	2	3
Changement majeur (1)	2.1	5.1	2.2	2.3	2.1	2.2	2.3
Champ d'information (2)	1	11	2.6	1.3	1.2	1.2	2.6
Source 1 (3)	A	A	E	C	A	A	F
. précision (4)	9	8	9	8	8	8	9
. localisation (5)	A	A	A	A	A	A	A
. désuétude (13)	C	B	C	B	B	B	A
. coût (7)	2	2	1	4	2	2	4
. filière (8)	B	D	H	A	B	B	B
. contact (12)	B	B	B	B	B	B	B
. fréquence (6)	5	6	4	7	4	2	9
. période couverte (14)	B	B	B	B	A	A	A
. agrégation (15)	A	A	A	A	A	A	A
Source 2 (3)	D		A	I			A
. précision (4)	8		4	8			7
. localisation (5)	A		A	B			A
. désuétude (13)	C		C	B			A
. coût (7)	1		1	1			2
. filière (8)	C		B	A			E
. contact (12)	B		B	B			A
. fréquence (6)	5		1	10			2
. période couverte (14)	B		B	B			B
. agrégation (15)	A		A	A			A

Tableau 26 (suite)

4	5	6					7		8	9		10		11	
1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	1
5	5	2	2	2	2	3	2	2	2	-	2	2	2	2	5
1+21+21.11.21.01.35.23.121+24.1+2-1,21.51.111															
I	I	A	J	I	A	I	C	J	J	A	J	J	J	J	I
8	8	9	6	6	8	4	3	8	8	9	9	7	5	5	7
B	B	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	B
C	C	A	B	B	C	B	B	C	C	B	C	C	C	C	A
1	1	4	3	1	3	1	5	2	2	1	3	3	3	3	1
A	A	B	F	B	F	B	B	F	F	G	B	B	B	B	B
A	A	B	A	B	A	B	A	A	A	B	A	A	A	A	A
9	7	5	2	8	5	8	3	5	5	7	9	9	2	7	8
B	B	B	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
J	J	F	E	C	F	G	J	E	E	C	C	C	E	E	G
8	8	9	3	5	8	6	6	5	5	7	7	6	3	6	7
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
C	C	A	B	B	C	B	B	C	C	B	C	C	C	C	A
1	1	2	4	4	2	6	5	4	4	9	1	1	4	4	10
B	B	F	H	A	A	A	E	H	H	A	B	B	H	H	G
A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A
4	4	2	6	2	4	1	4	4	4	9	5	2	2	5	5
C	C	B	C	C	C	C	C	A	A	B	B	B	B	C	A
A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	B	B	A	A	B

Tableau 26 (suite)

Entreprise	1	2			3		
PDS	1	1	2	3	1	2	3
Source 3	B		D	F			D
. précision(4)	7		4	8			3
. localisation(5)	A		A	A			A
. désuétude(13)	C		C	A			C
. coût(7)	2		2	1			1
. filière(8)	D		B	E			B
. contact(12)	EA		A	A			B
. fréquence(6)	9		7	3			2
. période couverte(15)	B		B	B			C
. agrégation	A		A	A			A
Difficultés (9)	GH	EH	AF	AB	HCD	HIC	AHB
Aides à la	A100A100A100A30.	A100A100A100					
recherche(11)				B70			
de l'information							
Identification des	8	10			10		
besoins en infor-							
mation (16)							

Tableau 26 (suite)

1. Classification selon la grille : fonction d'entreprise / description de la décision stratégique (voir annexe C)

Question 5.0

2. Champ d'information privilégié selon la grille champ de la P.D.S.. / description de la décision stratégique (voir annexe B)

Question 5.5

3. Source d'information stratégique

Question 5.1

- a. client
- b. revue spécialisée
- c. gouvernements
- d. fournisseur
- e. le milieu
- f. le sous-traitant
- g. consultant
- h. franchisseur
- i. actionnaire ou C.A.
- j. agent manufacturier

4. Précision de l'information stratégique recueillie

Question 5.2

- 1 _____ 5 _____ 10 +

5. Localisation de la source d'information stratégique

Question 5.3

- a. à l'intérieur de l'entreprise
- b. à l'extérieur de l'entreprise

6. Fréquence d'utilisation de cette source d'information

Question 5.4

ponctuelle _____ continue

- 1 _____ 5 _____ 10..+

7. Coût d'utilisation de la source identifiée

Question 5.5

- 1 _____ 5 _____ 10 +

8. Filière pour recueillir l'information stratégique de cette source

Question 5.6

- a. actionnariat
- b. la source elle-même
- c. fournisseur
- d. aucune filière / directement
- e. entreprise fabricant un produit connu
- f. agent manufacturier
- g. agence de marketing
- h. multiples agents

9. Difficultés rencontrées face à l'information stratégique (voir annexe A question 5.7)

Question 5.7

11. Participant à l'effort de recherche d'information stratégique

Question 5.8 et 1.15

- a. propriétaire-dirigeant lui-même
- b. un ou plusieurs actionnaires
- c. employé
- d. consultant

12. Type de cheminement pour recueillir les informations stratégiques de cette source

Question 5.9

- a. indirect
- b. direct

13. Désuétude des informations stratégiques recueillies par cette source

Question 5.11

- a. rapide
- b. lente

14. période de validité des informations stratégiques obtenues par cette source :

Question 5.12

branche d'activité. La recherche sur ces informations porte par ordre décroissant d'importance sur l'évolution des goûts des consommateurs, sur les différents modèles et styles de meuble en demande dans un avenir rapproché et sur les autres grandes tendances du marché. La recherche de ces informations se fait auprès des acteurs du réseau de distribution (agents manufacturiers, vendeurs) et parmi les autres agents du milieu concerné.

Les moments forts de cette recherche demeurent les expositions spécialisées. Ces expositions permettent la rencontre de tout le milieu du meuble. Elles facilitent les rencontres et les échanges d'informations entre les propriétaires-dirigeants. Les réunions des associations sectorielles jouent le même rôle pour les propriétaires de moyennes entreprises. Les propriétaires-dirigeants tel qu'observés lors des entrevues, utilisent peu les informations d'origine gouvernementale. Phénomène déjà constaté par certains auteurs, ils ont tendance à privilégier la communication verbale à l'écrite.

Un deuxième type d'information mérite le qualificatif de stratégique. Il s'agit des informations de type "ponctuel". Ces dernières touchent particulièrement la PDS car elles rentrent directement dans le processus d'élaboration.

Caractéristiques des informations dans la prise de décision stratégique: Qu'elles soient recueillies ponctuellement ou non, nous analyserons d'abord les données concernant les informations qui entrent directement dans la PDS, ceci dans le but de traiter les données recueillies lors des entrevues.

Nous rappelons que nos hypothèses concernent les caractéristiques des informations dans la PDS. Puis, nous examinerons d'autres aspects reliés à l'information stratégique qui n'ont pas fait l'objet d'hypothèses. Ces aspects ont été retenus parce qu'ils apporteront un éclairage complémentaire à la question de l'information stratégique dans la PDS.

Le tableau 27 nous présente une synthèse des résultats de ces hypothèses. Les tableaux 26 et 28, quant à eux, nous présentent les résultats de chaque aspect informationnel observés pour chacune des PDS des entreprises étudiées.

La précision de l'information stratégique: Les propriétaires-dirigeants sont très satisfaits de la précision des informations qu'ils recueillent compte tenu de son caractère prédictif (H1). Ils acceptent des zones d'incertitude élevée.

Il ne s'agit pas d'informations ayant une précision mathématique élevée mais d'informations indiquant des tendances, des écarts possibles. Plus une entreprise est grande, plus les exigences de précision de l'informations augmentent.

Ces informations portent, la plupart du temps, sur le couple produit/marché et visent le court et le moyen terme. Mais il demeure que nous pouvons affirmer que la précision des informations recueillies est objectivement faible.

Tableau 27

Evaluation des hypothèses

Hypothèse 1 : Dans la PDS, l'exigence de la précision de l'information est souvent faible.

Résultat: Dans plus de 80% des cas, les propriétaires-dirigeants trouvent que les informations disponibles répondent à leurs besoins quant à l'exigence de la précision. Mais plus l'entreprise est importante plus les exigences des propriétaires-dirigeants de PME sont grandes. Dans la majorité des cas, nous pouvons affirmer que les exigences de précision de l'information sont faibles.

Hypothèse 2 : Les informations recueillies pour la PDS sont agrégées.

Résultat: Effectivement dans 94% des cas, les propriétaires-dirigeants évaluent les informations disponibles comme étant plutôt agrégées, donc l'hypothèse est retenue.

Hypothèse 3 : Les informations recueillies pour la PDS sont de nature prédictive et/ou prévisionnelle.

Résultat: Dans 89% des cas les informations stratégiques sont de nature prédictive et / ou prévisionnelle, ce qui valide l'hypothèse.

Tableau 27 (suite)

Hypothèse 4 : Le coût d'obtention des informations stratégiques nécessaire est relativement élevé.

Résultat: Presque unanimement les propriétaires-dirigeants considèrent que les coûts d'obtention des informations recueillies ne sont pas élevés mais plutôt peu ou moyennement coûteux. La nature même des informations stratégiques à être recueillies peut expliquer cette situation mais surtout les faibles exigences de précision et les faibles moyens à la disposition des propriétaires-dirigeants de PME. Ceci a pour conséquences qu'ils renoncent à recueillir des informations coûteuses et ils se satisfont d'informations peu coûteuses. Donc, cette hypothèse est retenue.

Hypothèse 5 : La démarche de collecte des informations stratégiques est peu fréquente.

Résultat: Effectivement cette démarche effectuée par les propriétaires-dirigeants est de nature ponctuelle dans 64% des cas. Donc, nous retenons cette hypothèse quoique nous observons chez les entreprises de plus de 20 employés une démarche beaucoup plus continue pour la recherche d'informations stratégiques que chez les autres entreprises.

Hypothèse 6 : Les sources d'informations stratégiques se trouvent dans l'environnement immédiat de l'entreprise.

Résultat: Quoique que nous retrouvons dans 86% des cas, les sources d'informations à l'extérieur de l'entreprise, celles-ci se trouvent dans l'environnement immédiat de l'entreprise: agent manufacturier (30%), un client (23%) ou un actionnaire membre du conseil d'administration (21%). Nous retenons cette hypothèse.

Tableau 27 (suite)

Hypothèse 7 : Les informations recueillies et traitées dans la PDS sont majoritairement de type qualitatif.

Résultat: Les informations stratégiques sont majoritairement de type qualitatif dans 57% des cas. Elles concernent le produit (style, mode) ensuite les consommateurs; leurs goûts, besoins ou tendances. Nous retenons cette hypothèse.

Hypothèse 8 : Les informations dans la PDS ont une vie utile relativement longue.

Résultat: Effectivement dans 86% des cas les informations ont une durée moyenne (56%) ou lente (30 %) ce qui est en accord avec l'horizon de la PDS. Cet horizon est de moyenne durée soit de 1 à 3 ans dans l'industrie du meuble. Donc nous retenons cette hypothèse.

Hypothèse 9 : Les propriétaires-dirigeants éprouvent particulièrement des difficultés à trouver des informations stratégiques pertinentes et précises.

Résultat: Parmi les difficultés rencontrées dans la collecte d'informations stratégiques par le propriétaire-dirigeant, la principale difficulté demeure celle de trouver des informations précises et pertinentes quelque soit la taille de l'entreprise (15/23), suivi par le peu d'accessibilité aux informations (3/23) et la longueur de la recherche des informations (2/23). Nous retenons cette hypothèse.

Tableau 27 (suite)

Hypothèse 10 : Le propriétaire-dirigeant centralise les efforts de recherche d'informations pour la PDS.

Résultat: Le propriétaire-dirigeant et son associés s'il y a lieu, centralisent dans 97% des cas les efforts de recherche d'informations stratégiques. Nous retenons cette hypothèse.

Hypothèse 11 : Les décisions stratégiques prises par les propriétaires-dirigeants doivent être situées non seulement dans un contexte de rationalité économique (maximisation et/ou optimisation des profits) mais reliées au profil psycho-sociologique du propriétaire-dirigeant et à des objectifs personnels. Nous appelons ce contexte l'approche de la rationalité limitée.

Résultat: Nous retenons cette hypothèse pour les raisons suivantes:

(1.)Le choix d'une stratégie de non-croissance de plusieurs propriétaires-dirigeants;

(2.)Les propriétaires-dirigeants n'étudient pas toutes les alternatives lors de leurs prises de décision stratégique;

(3.)La faible rentabilité du secteur;

(4.)Le scénario d'entrée dans le secteur observé chez le propriétaire-dirigeant ne correspond pas toujours à une logique de maximisation des profits.

Coût, agrégation et nature de l'information stratégique: Les informations recueillies pour les PDS sont agrégées dans 94% des cas (H2). Elles sont de nature prédictive et prévisionnelle dans 89% des cas. (H3)

Les dirigeants évaluent que les informations recueillies sont très peu coûteuses en coûts directs. Mais ils leur attribuent un certain coût quoique moyennement élevé pour défrayer les moyens utilisés pour les recueillir: assistances aux expositions, contribution aux associations sectorielles, temps consacré à la collecte et à l'analyse de ces informations (H4).

Presqu'unaniment, les propriétaires-dirigeants considèrent que les coûts globaux d'obtention de l'information ne sont pas élevés mais plutôt peu ou moyennement coûteux. La nature même des informations stratégiques à être recueillies peut expliquer cette situation. Cependant, nous croyons qu'elle s'explique surtout par les faibles exigences de précision d'une part et les faibles moyens dont disposent les dirigeants de PME d'autre part. Ceci a pour conséquence que les propriétaires-dirigeants renoncent à recueillir des informations coûteuses.

La collecte de l'informations stratégiques:

Habituellement, la démarche de collecte d'informations se fait ponctuellement. Cette observation est valable pour 64% des PDS (H5).

Si nous tenons compte des démarches de type continu, les informations concernent davantage les

données sur l'industrie du meuble elle-même. Nous retrouvons plus souvent ce type de démarche chez les propriétaires-dirigeants des entreprises de plus de 20 employés.

La collecte d'informations est donc ponctuelle. Elle vise les informations sur le couple produit/marché. Elle a lieu à intervalle régulier environ une fois l'an.

Désuétude, type et source d'informations stratégiques: Selon le tableau 29, les sources d'informations se situent dans l'environnement d'affaire ou immédiat de l'entreprise. Elles sont rarement d'origine interne à celle-ci. Les plus importantes sources sont les agents manufacturiers et les clients de l'entreprise. Ces sources sont donc des agents de l'environnement.

Les petites entreprises à production à l'unité ou en petit lot à la demande utilisent deux sources d'informations stratégiques principales. Ce sont leurs clients et leurs fournisseurs. Tandis que pour les entreprises de meubles à production en moyenne et grande séries, ce sont leurs agents manufacturiers et les agents du milieu qui tiennent ce rôle.

Selon le tableau 28, les propriétaires-dirigeants entrent en contact d'une façon indirecte avec les sources premières d'informations. Ceci est vrai pour 65% des cas. Cette démarche est plus marquée pour les moyennes entreprises.

Bien qu'ils utilisent un canal principal pour la

Tableau 28

Caractéristiques des informations stratégiques selon
un regroupement basé sur la taille des entreprises

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total (1)
Champ d'information (Q 5.5) (par ordre d'importance)				
. produit	4	8	4	16
. clients	2	4	1	7
. distribution	-	1	1	2
. achat d'entreprise	1	-	1	2
. territoire	-	1	-	1
Total	7	14	7	28
Source d'information (Q 5.1)				
Niveau (1) (par ordre d'importance)				
. agent manufacturier	-	3	4	7
. client	4	3	-	7
. actionnaire ou C.A	-	4	1	5
Niveau 2				
. le milieu	-	3	2	5
. gouvernement	-	2	2	4
. agent manufacturier	-	3	-	3
Niveau 3				
. sous-traitant	1	2	2	5
. fournisseur	2	2	-	4
. agent manufacturier	-	2	1	3
Total				
. agent manufacturier				13
. client				10
. actionnaire et C.A.				9

Tableau 28 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Localisation de la source d'information stratégique(Q 5.3)				
Source 1				
. externe	7	7	4	18
. interne	-	4	1	5
Source 2				
. externe	3	11	5	18
. interne	1	-	-	1
Source 3				
. externe	4	9	4	17
. interne	-	2	1	3
Total				
. externe	14	27	13	54
. interne	1	6	2	9
Désuétude (Q 5.11)				
Source 1				
. rapide	1	1	1	3
. lente	4	5	-	9
. moyenne	2	5	4	11
Source 2				
. rapide	1	1	1	3
. lente	1	5	-	6
. moyenne	2	5	4	11
Source 3				
. rapide	1	1	1	3
. lente	-	4	-	4
. moyenne	3	6	4	13
Total.rapide				
. lente	5	14	0	19
. moyenne	7	16	12	35

Tableau 28 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Contact (Q 5.9)				
Source 1				
. indirecte	-	7	5	12
. directe	7	4	-	11
Source 2				
. indirecte	1	8	5	14
. directe	3	3	-	6
Source 3				
. indirecte	3	6	4	14
. directe	1	5	1	7
Total				
. indirecte	4	21	14	39
. direct	11	12	1	24
Fréquence (Q 5.4)				
. 1-2 (ponctuelle)	4	7	3	14
. 3-4	4	2	1	7
. 5-6	3	11	5	19
. 7-8	3	4	2	9
. 9-10 (continue)	1	2	3	6
Filière (Q 5.6) Voir Filière/Total				
Source 1				
. première filière	B	B	B	B
. deuxième filière	A	F	-	F
. troisième filière	H	A	-	A
Source 2				
. première filière	A	A	B	B
. deuxième filière	B	H	H	H
. troisième filière	F	B	G	A

Tableau 28 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Source 3				
. première filière	B	A	H	H
. deuxième filière	C	H	B	B
. troisième filière	D	C	F	C
Total				
a. actionnariat	2	10	-	12
b. la source elle-même	7	7	8	22
c. fournisseur	2	2	-	4
d. aucune filière	2	1	-	3
e. entreprise	1	1	-	2
complémentaire				
f. agent manufacturier	-	5	1	6
g. agence marketing	-	1	1	2
h. plusieurs agents	1	6	5	12
Difficultés (Q 5.7)				
(par ordre d'importance) Voir au cumulatif				
Niveau 1				
. première difficulté	A	A	A	A
. deuxième difficulté	H	H	B	H
. troisième difficulté	E	E	C	E
Niveau 2				
. première difficulté	H	H	H	H
. deuxième difficulté	B	F	E	F
. troisième difficulté	C	B	F	B

Tableau 28 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Niveau 3				
. première difficulté	B	F	H	H
. deuxième difficulté	C	E	E	E
. troisième difficulté	D	H	-	F
Cumulatif				
a. précision et pertinence	3	11	3	17
b. lenteur de la recherche	2	2	1	5
c. coût élevé	2	2	1	5
d. peu d'info récentes	1	-	-	1
e. trop d'informations	1	5	3	9
f. peu de bonne source	1	5	1	7
g. désuétude rapide	1	1	-	2
h. accessibilité difficile	5	6	5	16
i. autres	1	2	-	3

Tableau 28 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Période couverte (Q 5.12)				
Source 1				
. indéterminée	3	-	-	3
. - de 1 an	4	4	3	11
. de 1 à 4 ans	-	7	2	9
Source 2				
. indéterminée	-	2	1	3
. - de 1 an	4	2	1	7
. de 1 à 4 ans	-	7	3	10
Source 3				
. indéterminée	-	1	-	1
. - de 1 an	3	1	3	7
. de 1 à 4 ans	1	9	2	12
Total				
. indéterminée	3	3	1	7
. - de 1 an	11	7	7	25
. de 1 à 4 ans	1	23	7	31

Tableau 28 (suite)

Groupe d'entreprise	1	2	3	Total
Agrégation de l'information (Q 5.13)				
Source 1				
. satisfaisante	7	11	5	23
. pas satisfaisante	-	-	-	-
Source 2				
. satisfaisante	4	10	3	17
. pas satisfaisante	-	1	2	3
Source 3				
. satisfaisante	4	10	5	19
. pas satisfaisante	-	1	-	1
Total				
. satisfaisante	15	31	13	59
. pas satisfaisante	-	2	2	4
Aides à la recherche d'information (Q 1.15 et 5.8) stratégique (par ordre d'importance et en %)				
. propriétaire-dirigeant	90	68	70	76
. associé	10	28	24	21
. employé	-	-	2	-
. consultant	-	4	4	3
	100	100	100	100 %

1. Le groupe 1 comprend les PME de 5 à 19 employés, le groupe 2 celles de 20 à 49 employés et le groupe 3 celles de 50 à 199 employés.

2. Le niveau 1 indique la source la plus importante

Tableau 29

Sources d'informations stratégiques selon un regroupement
basé sur la taille des entreprises

Sources (2)	1				2				3				Total
Groupe d'entre- prise	1	2	3	Tot	1	2	3	Tot	1	2	3	Tot	Total
1. client	4	3	7		2		2		1		1		10
2. revue spéciali- sée ¹									1		1		1
3. gouvernement	1	1	2		2	2	4		1		1		7
4. fournisseur					1		1		2	2	4		5
5. le milieu	1		1		3	2	5		1	1	2		8
6. un sous- traitant	1		1		2		2		1	2	2	5	8
7. consultant					1	1	2						2
8. franchisseur													0
9. actionnaire ou C.A.	4	1	5	1			1		2	1	3		9
10. agent manufacturier	3	4	7		3		3		2	1	3		13

1. Le groupe 1 comprend les P.M.E. de 5 à 19 employés, le groupe 2 celles de 20 à 49 employés et le groupe 3 celles de 50 à 199 employés.

2. Question 5.1

collecte d'informations stratégiques qui est leur réseau de distribution, les propriétaires-dirigeants de moyennes entreprises se servent dans une moindre mesure d'autres canaux pour recueillir les informations pertinentes. Les expositions de meubles demeurent ainsi les moments forts où se tissent les liens avec le milieu. D'ailleurs tous y assistent avec assiduité.

Les informations concernant le couple produit/marché, champ d'information privilégié dans les PDS, sont majoritairement de type qualitatif (H7). C'est à dire que les données recueillies sont difficilement quantifiables.

Les champs d'informations privilégiés sont ceux qui couvrent le couple produit/marché. Les propriétaires-dirigeants cherchent à savoir, par ordre décroissant d'importance, les données sur la demande, les modèles et les styles prometteurs, les produits vedettes, les goûts des consommateurs et finalement les stratégies des concurrents.

Il existe, selon les résultats de notre enquête, une relation directe et même naturelle entre les PDS qui touchent majoritairement le couple produit/marché et les informations stratégiques qui se situent dans le même champ.

La désuétude des informations que nous avons définie comme étant la durée de vie utile est moyennement longue soit de un à trois ans (H8).

Difficulté et centralisation dans la collecte d'informations stratégiques: La difficulté à trouver des

informations à la fois pertinentes et précises est la difficulté la plus importante (71%) relevée par les propriétaires-dirigeants parmi toutes une série de difficultés reliées à la collecte d'informations stratégiques (H9). Au deuxième rang, loin derrière, vient le manque de temps. Nous tenons à souligner l'absence de certaines difficultés que nous aurions crues importantes à priori. Nous en énumérons quelques-unes: le coût d'obtention des informations, la longue période de temps avant de trouver des informations pertinentes, la difficulté à discriminer les informations importantes de celles qui ne le sont moins et enfin la difficulté à déterminer la source significative d'informations et l'accessibilité à celle-ci.

Deux problèmes ressortent au niveau de la distribution du produit. Le premier concerne la façon de pénétrer le réseau de distribution traditionnel. Le second touche la façon de minimiser l'impact des acteurs d'un tel réseau. Ce deuxième problème demeure le souci de bien peu d'entreprises.

Les PME doivent faire face à des contraintes qui existent peu dans les grandes entreprises. Les principales contraintes des PME face à l'information stratégique sont de deux ordres. D'abord, les contraintes dûes aux ressources insuffisantes tant financières qu'humaines. Ensuite les contraintes reliées à la capacité de traitement et d'analyse du propriétaire-dirigeant.

Les avantages de la PME face à l'information stratégique sont par ordre décroissant: la centralisation de l'effort de recherche et surtout du traitement et de l'analyse des informations stratégiques entre les mains

d'une seule personne et la faible complexité et le peu de formalisme du système d'information (Tableau 30).

Le propriétaire-dirigeant centralise l'effort de recherche d'informations, il partage cette tâche avec un associé, s'il y a lieu (H10). Il se concentre sur les sources qui lui apparaissent pertinentes. Il évoque souvent des sources proches de son réseau de distribution: agents manufacturiers ou magasins de meubles s'il distribue son produit lui-même. Egalement, il identifie très bien ses besoins en informations stratégiques.

L'information, dans le PDS, n'est pas donnée mais produite. Elle n'est pas neutre mais l'objet d'enjeu. La production des informations, dans les organisations de type PME que nous avons étudiées, relève des capacités propres aux propriétaires-dirigeants. Ces capacités sont leurs habilités à recueillir des informations pertinentes, d'avoir des ressources financières acceptables, de créer un réseau de relation d'affaire efficace. L'information stratégique est un enjeu d'autant plus important dans la mesure où la PME est dans un marché concurrentiel et qu'elle a choisi une stratégie de croissance.

Où se situe cet enjeu ? Nous le retrouvons aux niveaux des informations touchant la demande des produits.

L'approche de la rationalité limitée de H. SIMON:

Comment retrouvons-nous l'approche de la <<rationalité limitée>> dans les PDS que nous avons observées? Telle est la question que nous sommes amenés à nous poser. Nous la retrouvons à travers la notion de décision

Tableau 30

Divers aspects reliés à l'information dans la prise
de décision stratégique

Entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Fréquence de la recherche d'informations stratégiques	A	A	B	B	A	B	A	B	A	A	A
2. Flexibilité / système d'information	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A
3. Formalisme du réseau d'information	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
4. Complexité de réseau d'information	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
5. Comportement du propriétaire-dirigeant dans la recherche d'informations	C	A	B	C	A	A	A	C	A	C	A
6. L'information comme enjeu	3	8	8	8	9	7	9	4	9	3	9

1. Recherche d'informations stratégiques de type:

Question 5.10

a. continue

b. ponctuel

2. Niveau de flexibilité du propriétaire-dirigeant à répondre à de nouvelles informations stratégiques

Question 6.1

a. forte

b. faible

3. Qualification du réseau d'information de l'entreprise

Question 6.2

a. très formel

b. peu formel

4. Complexité de réseau d'information

Question 6.3

a. élevée

b. faible

5. Comportement du propriétaire-dirigeant face à l'information

Question 6.4

a. très empressé

b. moyennement empressé

c. peu empressé

6. L'information comme enjeu: force de cet enjeu

Question 6.5

- 1_____5_____10 +

satisfaisante. Elle est précisée par les comportements observés chez les propriétaires-dirigeants de PME visitées. Cependant cette notion demeure floue.

Quatre comportements observés chez plusieurs propriétaires-dirigeants confirment la notion de choix satisfaisant qui est derrière les choix du propriétaire-dirigeant.

Premièrement, un certain nombre de propriétaires-dirigeants soit 3 sur 11, adoptent une stratégie de stabilité ou statu-quo, quoiqu'un cheminement basé exclusivement sur la rentabilité économique commanderait peut-être le contraire.

Deuxièmement, tel que nous l'indique le tableau 25, lors de la phase choix dans le processus de PDS plusieurs propriétaires-dirigeants n'envisagent pas toutes les alternatives possibles, ceci dans 50% des cas.

Troisièmement, nous devons tenir compte du faible taux de rentabilité du secteur observé depuis plusieurs années, tel que présenté au chapitre 2. et du caractère aléatoire de la profitabilité de certaines entreprises de l'échantillon. Ces deux faits portent à croire que plusieurs propriétaires-dirigeants auraient intérêt sous l'angle exclusif des principes régissant les entreprises de type capitaliste, à quitter ce secteur d'activité.

Quatrièmement, le scénario d'entrée dans le secteur du meuble de plusieurs propriétaires-dirigeants porte à croire que plusieurs ne sont pas exclusivement animés par la recherche du profit mais par des motivations d'un autre ordre. Ces motivations ont été abordées au chapitre 1.

Plusieurs propriétaires-dirigeants nous ont fait remarquer qu'une nouvelle génération de dirigeants qui, comme l'ancienne, sera consciente de l'importance de fabriquer un meuble de qualité mais qui sera mieux préparée pour gérer et sera sensibilisée au marketing semble émerger. Bien que cette affirmation ne soit qu'une hypothèse à ce stade-ci. Elle mérite d'être mentionnée.

Conclusion: Quels sont les éléments essentiels qui ressortent de notre enquête ? Ils sont de trois ordres: de l'ordre des hypothèses, des autres aspects informationnels et des observations qui sont apparues lors de l'interprétation des données recueillies.

Ce chapitre nous a permis de tracer le portrait de l'information stratégique dans les PME de l'industrie du meuble à partir des caractéristiques retenues et des données recueillies lors des entrevues. Ce portrait nous permet de répondre aux questions que nous nous sommes posées au chapitre 1.

L'étude des données recueillies nous apprend que l'information stratégique concerne majoritairement le couple produit-marché. Nous constatons que les contraintes de ressources influencent énormément la dynamique de la relation information/PDS. Le système d'information y est peu complexe et peu formel. Les capacités du propriétaire-dirigeant à traiter et analyser les informations stratégiques ont une très grande importance dans la qualité de la PDS.

En conséquence, le propriétaire-dirigeant de la PME

du meuble adapte son comportement aux réalités des informations stratégiques. Il tient compte de ses capacités personnelles et des ressources de son entreprise.

CHAPITRE VI

CONCLUSION

A la fin du chapitre 1, nous avons présenté, sous forme de questions, l'essentiel de notre problématique que nous reprendrons brièvement. Quelles sont les caractéristiques des informations stratégiques utilisées ? Quelles en sont les sources ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quels comportements les propriétaires-dirigeants adoptent-ils lors de la PDS ?

Nous avons remarqué que compte tenu de la réalité de chacune des PDS, des besoins et, surtout des attentes des propriétaires-dirigeants, les informations stratégiques sont suffisamment agrégées, de nature prédictive ou prévisionnelle. Elles portent sur des points difficilement quantifiables. Les ressources tant financières qu'humaines des PME étant limitées, les propriétaires-dirigeants recueillent des informations stratégiques dont les coûts de collecte ne sont pas élevés. Quoique ces coûts ne sont pas élevés, la précision de l'information reste faible. Ils se satisfont de cette précision tout en soulignant leur désir de la voir plus élevée. Les propriétaires-dirigeants recueillent leurs informations stratégiques dans leur environnement d'affaire ou immédiat, ponctuellement et au besoin.

De plus, il est intéressant de souligner les

comportements typiques des propriétaires-dirigeants face à l'information stratégique. Nous constatons qu'ils centralisent leurs efforts de recherche et qu'ils s'attachent au traitement des informations stratégiques dans ces PDS. Dans ce contexte, l'approche explicative des comportements relève d'un rationnel basé non pas sur un optimum mais sur une décision satisfaisante. En conséquence, nous avons été amenés à privilégier l'approche de la << rationalité limitée >> de H. SIMON.

Nous nuancerons les résultats présentés en soulignant que le champ d'étude compris dans la relation système d'information / processus de décision stratégique est vaste. Nous nous sommes limités à deux aspects de ce champ: les caractéristiques des aspects de l'information stratégique et l'approche de H. SIMON valable dans un contexte de PME.

Par ailleurs, nous sommes conscients d'avoir délaissé de ce champ d'étude les processus de prises de décision stratégique que nous avons évoqués aux chapitres 1 et 5. Nous avons également exclu de notre étude la prise en compte de la structure des systèmes d'information. Tout particulièrement, les aspects d'aides à la décision; la création des banques de données et des supports à l'information.

Afin de mieux saisir l'essentiel de la dynamique de l'information dans les PDS des propriétaires-dirigeants, il faudrait développer davantage l'étude leurs comportements face à l'information. L'approche de la << rationalité limitée >> semble une voie très intéressante dans ce sens.

Au terme de cette recherche, nous dépasserons les résultats présentés en soulignant le caractère fécond de l'enquête.

Des auteurs tels que (MARCH 1978, KLEIN 1983) parlent de rationalité adaptative, (WINTER 1964) de rationalité résiduelle et (MARCH, OLSEN 1976) de rationalité contextuelle. A la suite d'une étude de la littérature américaine sur le sujet, JOFFRE P. et KOENIG G. (1985) résument l'essentiel de ces approches qui se prétendent comme étant des aménagements de la théorie des choix

D'autres formes d'intelligence existent, que l'on pourrait qualifier de systémique....qui privilégient le calcul individuel. Il s'agit de la rationalité adaptative....pour laquelle l'expérience joue un rôle central, de la rationalité résiduelle qui repose sur les règles retenues par les organisations ayant survécu et de la rationalité inversée qui met l'accent sur la découverte des intentions comme moyen d'interprétation de rationaliser des conduites que des "intentions" mises en évidence après coup n'ont en rien motivé.¹

P. JOFFRE et G. KOENIG poursuivent:

Bien qu'elle n'ait pas reçu de confirmation empirique indiscutable l'idée de rationalité contextuelle.....mérite qu'on y prête attention. Elle souligne l'influence que peuvent avoir sur un comportement décisionnel le coût d'opportunité de sa participation pour chaque acteur possible et le caractère largement arbitraire de la rencontre entre des problèmes, des solutions, des participants et des occasions de choix.²

Nos outils et méthodes d'analyse des stratégies des PME devront être affinés afin de mieux répondre à complexité des réalités observables.

Il serait donc judicieux, à l'avenir, de développer davantage l'étude des outils d'aides à la décision

1. JOFFRE, P. KOENIG, G. op. cit. p. 58

2. JOFFRE, P. KOENIG, G. op. cit. p. 58

applicables à la PME. L'aide à l'information tant pour ce qui est de l'accessibilité, de la formation à l'analyse ou d'autres aspects, y prendrait une place importante. Parmi ceux-ci, le traitement automatique de l'information est appelé à jouer un rôle de premier plan en privilégiant la rapidité et la qualité de l'information.

BIBLIOGRAPHIE

AGUILAR, F.J. Scanning the business environment.
New-York, Mac Millan, 1967.

ALLISON, G.T. Essence of decision. Boston, Little
Brown, 1971.

BARIEFF, M.L., & LUSK, E.J. Cognitive and personality tests
for the design of management information systems.
Management Science, 1977, vol. 23-8, avril 1977,
820-829.

BIDAULT, F. Les PMI et l'information sur la
conjoncture, Document de recherche Institut de Recherche
de l'Entreprise (Lyon), Lyon, septembre 1979.

BUREAU, M. Profil de l'industrie québécoise de
l'ameublement de bureau, Ministère de l'Industrie du
Commerce et du Tourisme (Québec), Québec, 198.

Bureau de la Statistique du Québec. Groupe 9, Industrie
du meuble et des articles d'ameublement Dossier
statistiques manufacturières 1971 - 1978, Québec, 198.

Bureau de la statistique du Québec. Profil statistique
du secteur manufacturier au Québec 1971 - 1982 .
(Direction des Statistiques Economiques Service des
entreprises), Québec, Décembre 1983.

Bureau de la Statistique du Québec, Statistiques principales des PME du secteur manufacturier au Québec Québec, 1983.

DE CARBONNEL, D. Information sources for planning decisions. California Management Review 1973, vol. 15 no. 4, p.3.

CHICHA, J. Notes de cours "Activité de synthèse" Automne 1982 Maîtrise en Economie et Gestion des Systèmes de Petite et Moyenne Dimensions. Non-publié, UQTR, 1982.

CHICHA, J. JULIEN, P.-A. Les stratégies des PME et leur adaptation au changement UQTR rapport 1, 2 et 3 Cahier de Recherche du LAPEDIM, UQTR, Trois-Rivières, 1980.

CROZIER, M. FRIEDBERG, E. L'acteur et le système, Paris: Editions du Seuil, 1977.

DAVID, M. La planification stratégique. Colloque MBA-UQAM, Montréal, 1982.

DESJARDINS, C. La PME au Québec: Situations et Problèmes . O.P.D.Q., 1977.

ECHENE, D. La moyenne entreprise, système d'organisation spécifique. Direction et Gestion, 1973, no.6,.

EIN-DOR, P. SEGEV, E. Organizational context and the success of management information systems, Management Science, 14 juin 1978, vol. 14.

FALLERY, B. Un système d'information pour la PME.
Revue Française de Gestion, Décembre 1983, no.
43..

FELDMAN, M. S. MARCH J.G. Information in organisation as
 signal and symbol, Administrative Science Quarterly,
 1981, no. 260-0, 171 - 186.

FILLEY A. C. ALDAG R.J. Characteristics and measurement of
 on organisational typology, Academy of Managament
Journal , 1978, vol 21 - 4.

GARNEAU, P. - G. Aperçu de la situation professionnelle
et de certaines conditions de travail dans l'industrie du
meuble et des articles d'ameublement au Québec - 1980,
 (Service des études prévisionnelles, Direction des études
 et de de main - d'oeuvre) , Québec, mars 1981.

GASSE, Y. L'entrepreneur moderne : profil de ses
attributs et de ses fonctions.

GERVAIS, M. Pour une théorie de l'organisation PME,
Revue Française de Gestion, no. 15, 198.

GREFFE, X. préface de "Administration et processus de
décision" de H. SIMON, Paris, Economica, 1983.

GRINYER, P.H. NORBURN D., Strategic planning in 21 UK
 companies, Long Range Planning, août 1974.

HIRSCHEIM, R.A., Data base, a neglected corporate
 resource, Long Range Planning, 1983, vol 16 no
5, pp. 79-88.

JOFFRE, P. KOENIG, G. Stratégie d'entreprise: antimanuel, Paris, Economica, 1985.

JONES, D.W. Characteristics of planning on small firms
Journal of Small Business Management, juillet 1982,
no. 15.

KEEN, P.G. SCOOT-MORTON M.S. Decision support Systems, New-York, Addison-Wesley, 1978.

KLEIN, N.M., Utility and decision strategies: a second look at the rational decision maker, Organisational Behavior and Human Performance, no 31, pp. 1-25, 1983.

LAMONDE, P. Economie mondiale : Quelle place pour le Québec ? Gazette du Travail, novembre 1983.

LAUFER, J. Comment on devient entrepreneur Revue Française de Gestion, no.2, p. 3 - 15.

LE MOIGNE, J.- L. Les systèmes dans les organisations, Paris, P.U.F., 1973.

LE MOIGNE, J.- L. Les systèmes de décisions dans les organisations, Paris, P.U.F., 1974.

LE MOIGNE, J.-L. Les sciences de la décision. Sciences d'analyse ou sciences de génie ? Interprétations épistémologiques. Communication présentée au Colloque sur l'aide à la décision, Université laval, Québec, 1982.

LESCA, H. L'information stratégique du dirigeant, Revue Française de Gestion, décembre, no. 43.

LEWIS N. et al. La rémunération au rendement dans l'industrie du meuble au Québec, Centre de recherche et statistiques sur le marché du travail, Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, Québec, 1981.

LINDBLOM, C.W. The science of muddling through, Public administration review, 1959, vol 19 no 2, pp. 79-88.

McMILLAN, C.J. Modèles qualitatifs de la prise de décision organisationnelle, 1980, Traduit de l'anglais par Pelletier G.

MARCH, J.G. OLSEN J.P., Ambiguity and choice Universitets Forlaget, 1976.

MARCH, J-G. SIMON, H. Organisations New-york, Wiley, 1958.

MARTINET, A. SILEM A. Les besoins des PME en informations externes, Enseignement et Gestion, automne 1981, no. 19.

MASON, R.O. MITROFF I.I., A program for research on management information systems, Management science, 1973, vol 19 no 5, pp. 475-487.

Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (direction générale de l'Industrie), Profil de l'industrie québécoise du meuble, Québec, 1978.

Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Le marché du meuble de maison au Québec : évolution, tendance

et stratégie de marketing, Etude préparée par Ernst et Ernst, Québec, 1978.

MINTZBERG H. The nature of managerial work, New York, Harper Row, 1973.

MOSCAROLA, J. Les tendances actuelles des travaux sur les processus de décision dans les organisations Enseignement et Gestion, automne 1980, no. 15.

NEUFELD, J.W. Rapport du groupe d'étude sur l'industrie canadienne du meuble, Ottawa, 1978.

RAYMOND, L. MAGNENAT-THALMEN N. Information systems in small business : are they used in managerial decisions, American Journal of Small Business, , hiver 1982, no. 5 - 3.

RICE, G. HAMILTON, R.E. Decision theory and the small businessman, American Journal of Small Business, juillet 1979, vol. 1V.

ROBINSON, R.B. Measures of small firm effectiveness for strategic planning research, Journal of Small Business Management, 1983; vol. 21 - 2.

SAIAS, M.A. Vers une théorie du management stratégique, Lyon, Institut d'Administration des Entreprises, 1981.

SAINT-SERVIN, B. Les mathématiques de la décision, Paris, P.U.F., 1973.

SCHELLING, T.C. The strategy of conflict, Oxford, Oxford University Press, 1963.

Secrétariat Permanent des Conférences Socio-Economiques,
Le meuble: Etat de la situation, Québec, juin 1983.

SEXTON, D.L. Privalence of strategic planning in small business, Journal of Small Business management, 1982, vol 20 no 3, p. 20.

SFEZ, L. Critique de la décision, Paris, Armand Colin, 1973.

SIMON, H. Administrative behavior. New-York, McMillan, 1957.

SIMON, H. Administration et processus de décision, Paris, Economica, 1945 (traduit de l'anglais 1983).

SIMON, H. La science des systèmes : science de l'artificiel, Paris, Epi, 1969.

Statistique Canada (division des industries manufacturière et primaires), Industrie des meubles de maison, Ottawa, Approvisionnement et Services, 1981.

STEINBRUNER, J.D. The cybernetic theory of decision, Princeton, Princeton University Press, 1974.

STONER, C.R. Planning in small firms survey, Journal of Small Business Management, 1983, vol. 21 no 1.

TIMMONS, J.A., SMOLLEN, L.E. & DINGEE, A.L. New Venture Creation, New-York, Irwin, 1977.

WELSH, H.P., YOUNG, E.C. The information source selection decision, the role of entrepreneurial personality characteristics, Journal of Small Business Management 1982, vol 20 no 4.

WELSH, J.A., WHITE, J.F. A small business is not a little big business, Harvard Business Review 1981.

WILENSKY, H.L. Organizational intelligence, New York, Basic Books, 1967.

WINTER, S.G., Economic "natural selection" and a theory of the firm, Yale Economic Essays, vol 4, pp. 225-272, 1964.

ANNEXE A

Questionnaire

L'information dans la prise de décision stratégique
des propriétaires-dirigeants de PME
de l'industrie du meuble

Bloc 1 : L'entreprise

1.1 Groupe majeur

1.2 Code SIC

1.3 Code CAE

1.4 Nom de l'établissement

1.5 Adresse

1.6 Code géographique

1.7 Nom du propriétaire

1.8 Autre(s) établissement(s)

1- Adresse

2- Adresse

Renseignements généraux sur l'entreprise :

1.9 Année de fondation de l'entreprise

1.10 Profil des actionnaires (par importance décroissante)

1.10.1 % d'actions détenues

1.10.2 Age

1.10.3 Depuis combien de temps est-il actionnaire ?

1.10.4 Est-il un actionnaire actif ? Si oui, quelle est sa fonction dans l'entreprise.

1.10.5 Quelle est sa formation ?

1.10.6 Quelle est sa contribution à l'information ?

1.11 Conseil d'administration

1.11.1 Y a-t-il un conseil d'administration ?

1.11.2 Dressez sa composition :

1.12 Quelques données sur chaque membre du conseil d'administration :

1.12.1 Est-il actionnaire ? Si oui, quelle est son importance.

1.12.2 Travaille-t-il dans l'entreprise ?

1.12.3 Quel est son emploi ?

1.12.4 Quel est son apport d'informations ?

1.13 Organigramme de l'entreprise

1.13.1 Dressez l'organigramme de l'entreprise

1.13.2 Pour chaque fonction ou service, nous aimerions savoir quels furent les changements apportés à cet organigramme depuis 5 ans ?

1.13.3 Quel est l'influence sur les décisions de chaque cadre supérieur ?

1.13.4 Quel est l'apport d'information de chaque cadre supérieur ?

1.14 Chiffre d'affaire en 1982 ?

< .5 M

1 à 2 M

2 à 5 M

5 à 10 M

< 10 M

1.15 Données sur les produits

1.15.1 Description du produit

1.15.2 % de la production totale

1.15.3 Quelles sont les techniques de production pour ce produit ?

1.15.4 Décrivez le réseau de distribution de ce produit ?

1.15.5 Décrivez les fournisseurs d'intrants ?

1.15.6 Pourquoi avoir choisi ce produit ?

1.15.7 Décrivez la répartition géographique des clients immédiats et des consommateurs

1.15.8 Quelle fut l'année de mise en marché du produit ?

Objectifs de l'entreprise

1.16.0 Quels sont les objectifs de l'entreprise ?

1.16.1 à court et moyen termes

1.16.2 à long terme

1.17 Performances de l'entreprise

1978 = 100%

	1978	1979	1980	1981	1982
--	------	------	------	------	------

1.17.1 Chiffre d'affaire

1.17.2 Profit

1.17.3 Effectif moyen

1.18 Forces et faiblesses de l'entreprise
(par ordre décroissant)

Forces	Faiblesses
1-	
2-	
3-	
4-	

Bloc 2 : L'entrepreneur

2.1

2.1.1 Nom

2.1.2 Age

2.2 Scolarité

1- Primaire

2- Secondaire

3- Collégial / technique

4- Collégial / général

5- universitaire

2.3 Nombre d'années dans l'entreprise :

2.3.1 à titre d'employé

2.3.2 à titre de propriétaire

2.3.3 Nombre d'années dans le secteur industriel :

2.4 Quelle votre spécialité ? (par ordre d'importance)

1- Marketing

2- Finance

3- Production

- 4- Comptabilité
- 5- Personnel
- 6- Autre, précisez

2.5 Langue

	Parlée	Ecrite
1- Français		
2- Anglais		

2.6 Faites-vous partie d'associations professionnelles? Si oui, quelle est votre participation et quelles données allez-vous y chercher ?

2.7 Evaluation du type d'entrepreneur :

- 1- Producteur
- 2- Vendeur
- 3- Gestionnaire

Bloc 3 : L'environnement de l'industrie du meuble

3.1 Quels aspects de l'industrie du meuble suivez-vous ?
(pour chaque aspect suivi)

3.1.1 Aspect

3.1.2 Quelles données cherchez-vous sur cet aspect ?

3.1.3 Par quel moyen trouvez-vous ces données ?

3.1.4 Quand cherchez-vous ces données ?

3.2 Quelles mesures avez-vous prises pour répondre à la situation économique actuelle ?

aucune

si oui

Description de ces mesures.

Est-ce que cette mesure est permanente (oui ou non) ?

3.3 Quels sont les changements que vous prévoyez dans l'industrie du meuble ?

3.4 Quels sont selon vous les facteurs de réussite dans votre industrie ?

Bloc 4 : Les décisions stratégiques

4.1 Décrivez un changement majeur dans votre entreprise ?

4.2 A partir du modèle simple de prise de décision suivant notez le temps, exprimé en mois, consacré pour chacune des phases du processus de prise de décision

1- Analyse et diagnostic :

2- Choix :

3- Implantation :

4- Evaluation :

4.3.1 Pourquoi ce changement majeur (raisons) ?

4.3.2 Quels en ont été les facteurs décisifs ?

4.4.1 Quels furent les résultats de ce changement ?

4.4.2 Quelle fut la différence entre les résultats prévus et ceux obtenus ?

4.4.3 Une meilleure solution aurait-elle pu être prise ? Laquelle, s'il y a lieu.

4.4.4 Etes-vous satisfait de votre décision ? Pourquoi ?

4.5 Ce changement s'inscrit-il dans un contexte de rupture ou de continuité dans la vie de l'entreprise ?

4.6 Ce changement majeur a-t-il amené d'autres changements?

4.6.1 Quels sont-ils ?

4.6.2 Raisons :

4.6.3 Quels sont les résultats de ces changements mineurs?

4.7 Quels furent les objectifs de ce changement majeur (par ordre d'importance) ?

4.8 Avez-vous étudié d'autres possibilités avant d'entreprendre ce changement ? Si oui, lesquelles.

4.9 Quelles connaissances auraient favorisé une meilleure décision ? S'il y a lieu, lesquelles.

Bloc 5 et 6 : L'information dans la prise de décision stratégique

5.0 Décrivez les informations que vous avez utilisées dans votre PDS.

Information et champ couvert

5.1 Quelles sont les sources d'informations que vous avez utilisées lors de votre PDS ?

1-

2-

3-

4-

5.2 Quel fut l'exigence de la précision des informations recueillies par cette source ?

très peu précis

très précis

1-----5-----10

5.4 Cette source est-elle utilisée fréquemment ?

peu fréquemment très fréquemment
 1 _____ 5 _____ 10

5.5 Selon vous cette source est-elle coûteuse ?

peu coûteuse très coûteuse
 1 _____ 5 _____ 10

5.6 Quels furent les principaux canaux (contacts) pour atteindre cette source ? (par ordre d'importance)

5.7 Quelles furent les difficultés rencontrées dans la collecte des données lors de ce changement ?

(Par ordre d'importance)

- 1- Difficulté à trouver des données précises et pertinentes
- 2- Difficulté à trouver rapidement les données recherchées
- 3- Coût élevé pour trouver les données recherchées
- 4- Difficulté à trouver des données récentes
- 5- Difficulté à trouver les données pertinentes à travers toutes les données disponibles
- 6- Difficulté à trouver la bonne source d'informations
- 7- Désuétude trop rapide des informations
- 8- Manque de temps à consacrer à la recherche des données
- 9- Données peu accessibles

5.8 Qui participa à la recherche d'informations lors de ce changement ?

5.9 Décrivez la démarche que vous avez faite pour

recueillir ces informations ?

5.10 Est-ce que les données que vous avez recueillies par cette source pour votre PDS sont des données que vous allez chercher fréquemment ?

ponctuelle continue
 1-----5-----10

5.11 Les données recueillies par cette source sont valables pour combien de temps ?

5.12 Les données que vous avez recueillies par cette source ont été valables pour un période de :

1. Indéterminée
2. < 1 an
3. de 1 à 4 ans

5.13 Les informations recueillies par cette source sont-elles assez complètes ?

5.14 Evaluation de la capacité du propriétaire-dirigeant à évaluer ses besoins en informations stratégiques.

6.1 Evaluation de la flexibilité de l'entreprise à utiliser à une nouvelle information

1. forte
2. faible

6.2 Le réseau d'information est :

1. très formel
2. peu formel

6.3 Le réseau d'information est :

1. très complexe
2. peu complexe

6.4 Comportement du propriétaire-dirigeant face à l'information :

1. très empressé
2. moyennement empressé
3. peu empressé

6.5 Importance de l'information comme enjeu dans l'entreprise.

1-----5-----10
-+-----



ANNEXE B

Grille: Champ de la décision stratégique/description du changement stratégique¹

Changement que cette décision a amené dans l'entreprise

1. Produits

- 1.1 Mêmes produits avec introduction de changements
- 1.2 Autres produits dans les mêmes lignes
- 1.3 Produits différents dans les mêmes branches d'activité
- 1.4 Produits différents dans d'autres branches d'activité
- 1.5 Abandon de produits

2. Clientèle

- 2.1 Nouvelle clientèle similaire (nombre accru)
- 2.2 Nouvelle clientèle différente
- 2.3 Abandon de clientèle

3. Territoire

- 3.1 Nouveaux territoires dans la région
- 3.2 Nouveaux territoires dans la province
- 3.3 Nouveaux territoires dans d'autres provinces
- 3.4 Nouveaux territoires aux Etats-Unis
- 3.5 Nouveaux territoires dans d'autres pays
- 3.6 Abandon de territoires

4. Distribution

- 4.1 Grossistes
- 4.2 Agents
- 4.3 Détaillants

4.4 Utilisateurs

5. Technologie

5.1 Simple remplacement (éventuellement peu importante)

5.2 Même technologie améliorée ou technologie similaire

5.3 Technologie différente (procédé de fabrication ou équipement)

6. Approvisionnements (matières)

6.1 Mêmes matières améliorées

6.2 Nouvelles matières

6.3 Mêmes matières combinées différemment

7. Localisation des sources d'approvisionnement

7.1 Locale

7.2 Régionale

7.3 Provinciale

7.4 Autres provinces

7.5 Etats-Unis

7.6 Autre pays

8. Finances (sources et emplois)

8.1 Autofinancement

8.2 Augmentation du capital par les associés

8.3 Augmentation du capital par de nouveaux associés

8.4 Dette à long terme

8.5 Dette à court terme

8.6 Subventions reçues

8.7 Immobilisation

8.8 Actif à court terme

8.9 Variation de fond de roulement

9. Personnel

9.1 Nouveaux cadres

9.2 Nouveaux cadres recrutés à l'extérieur

9.3 Nouveaux exécutants

9.4 Changement dans la qualité du personnel

10. Structure organisationnelle

10.1 Nouvelle fonction créée

10.2 Nouveaux postes créés

10.3 Changement dans la répartition des responsabilités

10.4 Délégation des pouvoirs de décisions

10.5 Système de contrôle

10.6 Acquisition et / ou fusion

1. CHICHA, J.op. cit..

ANNEXE C

Grille : fonction d'entreprise / description de la décision stratégique¹

1. Finance

1.1 Investissement

1.2 Structure et sources de financement, fonds de roulement

1.3 Crédit

2. Marketing

2.1 Produit

2.2 Clientèle

2.3 Territoire, exportation

2.4 Publicité, promotion

2.5 Prix

2.6 Système de distribution

3. Production

3.1 Equipements

3.2 Procédés

3.3 Aménagement :

3.4 Approvisionnements

3.5 Niveau d'inventaire

3.6 Coûts

3.7 Recherche et développement

3.8 Sous-traitance

3.9 Franchise

4. Personnel

4.1 Recrutement

4.2 Condition de travail, rémunération

4.3 Relation de travail

4.4 Formation

4.5 Syndicalisation

5. Autres

5.1 Structure organisationnelle

5.2 Acquisition ou fusion

1. CHICHA, J.op. cit.

ANNEXE D

Intensité de la prise de décision stratégique 1

Par rapport à votre prise de décision, pondérez l'importance que vous attachez aux variables de la liste suivante en fonction de votre P.D.S. et selon une échelle variant d'une valeur 1 à 10

	-		+
1. Produits	1	5	10
2. Clientèle	1	5	10
3. Territoire	1	5	10
4. Distribution	1	5	10
5. Technologie	1	5	10
6. Approvisionnements	1	5	10
7. Localisation des sources d'approvisionnements			
8. Finances	1	5	10
9. Personnel	1	5	10
10. Structure organisationnelle			
	1	5	10

1. CHICHA, J.op. cit

ANNEXE E

Grille: Facteurs de l'environnement affectant de façon importante l'entreprise 1

1. Marché

- 1.1 changement des besoins
- 1.2 changement des achats
- 1.3 comportement
- 1.4 demande totale
- 1.5 cycle de la vie du produit
- 1.6 développement de nouveaux produits

2. Compétiteurs

- 2.1 forces
- 2.2 faiblesses
- 2.3 stratégie
- 2.4 tactique
- 2.5 part de marché

3. Coût et disponibilité des besoins opérationnels

- 3.1 terrain
- 3.2 main-d'oeuvre
- 3.3 matières premières
- 3.4 pièces, composantes
- 3.5 capitaux
- 3.6 R D
- 3.7 brevets
- 3.8 pénétration du marché

4. Technologie

- 4.1 tendance d'automatisation

- 4.2 augmentation de la R- D
- 4.3 accélération du taux d'innovation technologique
- 4.4 rapidité de la désuétude des produits, procédés
- 4.5 machinerie, etc.

- 5. Conjoncture économique
 - 5.1 croissance du marché
 - 5.2 augmentation des revenus
 - 5.3 augmentation de la compétition nationale et étrangère
 - 5.4 réduction des profits
 - 5.5 manque d'opportunité d'investissement
 - 5.6 économie des usines divisionnaires
 - 5.7 tendances à la libéralisation du commerce
 - 5.8 contrôles gouvernementaux
 - 5.9 politiques monétaires et fiscales
 - 5.10 croissance de la population
 - 5.11 indices des prix
 - 5.12 emploi
 - 5.13 productivité
 - 5.14 revenu du PNB national
 - 5.15 liens avec les Etats-Unis

- 6. Social
 - 6.1 tendance vers l'urbanisation
 - 6.2 vieillissement de la population
 - 6.3 diminution du nombre des enfants
 - 6.4 développement du temps de loisir
 - 6.5 niveaux d'éducation plus élevés
 - 6.6 changement dans la vie familiale

- 7. Politique
 - 7.1 instabilité gouvernementale
 - 7.2 contre-échange sur l'économie canadienne

INDEX DES AUTEURS CITES

Aguilar F.J. 26
Allison G.T. 14
Bariff M.L. 15
Chicha, J. 3, 6, 176, 178, 179, 181
Cyert, R.M. 13, 21
Gasse, Y. 10
Gorry, G. 7
Greffe, X. 16, 17, 18
Grinyer P.H. 26
Hirscheim R.A. 58
Hamilton, R.E. 19
Joffre P. 18, 21, 154
Julien, P.-A. 3
Keen, P.G. 23, 26, 55, 59
Klein N.M. 154
Koenig G. 18, 21, 154
Lamonde, P. 39, 40
Lemoigne, J.-L. 7, 9
Lindblon C.W. 14
Luck E.J. 15
March, J.G. 13, 21, 154
Mason R.O. 15
Mc Millan C.L. 12
Mintzberg H. 15
Mitroff I.I. 15
Morgenstern 18
Moscalora, J. 21
Norburn D. 26
Olsen J.P. 154
Rice, G. 19