

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME
ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
ANDRÉ CARLE**

**LA PLANIFICATION DANS LA PME (SECTEUR DÉTAIL):
UNE ÉTUDE EN FONCTION DU STADE DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRISE**

JUIN 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

RÉSUMÉ

La hausse du nombre de faillites des derniers mois dans les petites entreprises du secteur de détail (distribution) prend des proportions de plus en plus importantes. Une des raisons évoquées concernant ce fait est le manque de planification de la part du dirigeant. Selon la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI), 55% des entreprises avec plus d'un employé, même en période économique propice, ne survivra pas aux cinq premières années en affaires. La FCEI ajoute cependant, qu'un plan d'affaires peut aider à prévenir une faillite éventuelle, *The Financial Post*, 22 Avril 91, p.14).

La petite entreprise du secteur de détail semble avoir été ignorée par les chercheurs en ce qui à trait aux recherches empiriques sur les pratiques de gestion marketing. Devant cette observation, les recherches ne peuvent qu'être exploratoires et dans cette perspective, nous nous sommes fixés comme objectif principal d'explorer les pratiques de gestion marketing au sein des petites entreprises du secteur et ce en fonction d'un schéma de développement de la petite entreprise.

Au mois de février 1992, 30 entrepreneurs ont été rencontrés lors d'entrevues, 15 en France et 15 au Québec, afin de créer une base empirique par l'entremise d'un questionnaire structuré. Première constatation, l'entreprise québécoise étudiée est de plus grande taille, plus âgée et possède plus souvent plusieurs points de vente. Par ailleurs, l'entreprise française étudiée est souvent de type artisanale et gérée par des femmes.

La principale constatation que l'on peut tirer de cette étude est qu'il existe une réflexion stratégique élémentaire chez les entrepreneurs. Ensuite, quant elles y sont contraintes au départ, les petites entreprises semblent délaisser la planification formelle pour la réflexion stratégique. La planification stratégique se fait principalement sous forme de définition d'objectifs (chiffre d'affaires et profit). Le focus de la planification stratégique au stade de démarrage est centré vers l'analyse informelle de marché tandis qu'au stade de rentabilisation, l'entrepreneur procède à des diagnostics des fonctions de son entreprise. La planification opérationnelle prend de plus en plus d'importance à mesure que l'entreprise grandit et de par sa plus grande taille, l'entreprise québécoise pratique plus d'activités que son homologue française.

Bref, ces résultats révèlent qu'il n'existe pas de véritable étude de marché, élément essentiel de la planification marketing stratégique.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont, tout d'abord, à ma femme Lise et à mon fils Martin qui m'ont permis par leur grande compréhension de réaliser cette recherche.

Je voudrais aussi remercier très vivement mes directeurs, Messieurs André Belley et Denis Pettigrew qui par leur expérience, leur disponibilité, leurs idées, leurs encouragements et leurs directives, m'ont permis d'espérer en tout temps de mener cet ouvrage à terme.

Mes pensées sont aussi dirigées vers le directeur du Centre d'Économie Régionale de l'Université de Droit, d'Économie et des Sciences, D'Aix-Marseille III, Monsieur Gilbert Benhayoun qui m'a accueilli avec son équipe, à bras ouverts lors de mon séjour à Aix-en-Provence.

Enfin, merci à l'ensemble du corps professoral de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour leur grande ouverture d'esprit et l'accueil qu'ils m'ont réservé lors de mon séjour parmi eux.

TABLE DES MATIERES

LA PLANIFICATION AU SEIN DE LA PME (SECTEUR DÉTAIL) EN FONCTION DE SON STADE DE DÉVELOPPEMENT

	<u>PAGE</u>
Résumé	V
Remerciements	VI
Liste des Tableaux	VII
Liste de Figures	VIII
Introduction	1
 <u>CHAPITRE 1 -CADRE CONCEPTUEL</u>	 5
La Problématique	6
<u>Première Partie</u> -Identification des PME	8
Introduction	9
Définition et Structure	10
Aspect Qualitatif	10
Aspect Quantitatif	11
Structure des activités	16
L'Emploi	21
Spécificités	23
Reliées à l'entrepreneur	23
Reliées à L'environnement externe	26
Reliées à l'organisation	27
LA PME (Secteur de détail)	29
Définition	29
Types d'exploitation	29
Compétitivité économique	31
Conclusion	37
Définition retenue	38
<u>Deuxième Partie</u> - Les modèles de développement	42
Introduction	43
Présentation des modèles	43
Analyse de modèles	54
Classification des modèles	55
Caractéristiques associées à chaque stade	56
Conclusions	59
<u>Troisième Partie</u> - La Planification	60
Introduction	62

Historique	63
Les modèles en vogue	63
La planification	64
Les niveaux de planification	65
Définitions	66
LE CONCEPT CENTRAL EN RELATION AVEC LA PME	73
Niveau stratégique	76
Niveau opérationnel	77
Niveau de support	77
Les Processus de planification	78
Les modèles émergents	79
L'ordonnancement du processus	87
la formalisation du processus	91
Sophistication et performance	95
Les activités de planification dans le commerce de détail	104
NIVEAU STRATÉGIQUE	104
La Mission	104
Diagnostic de la situation	105
Analyse de l'industrie	105
La distribution	105
Le produit, (l'habillement)	112
Analyse de la concurrence	115
Analyse du produit/marché	120
Analyse générale de l'environnement	122
Analyse/commerce,ses ressources,son potentiel	124
Objectifs et Stratégies	126
Le choix des objectifs	126
Le choix de la stratégie	127
L'image du commerce	132
NIVEAU OPÉRATIONNEL	133
Élaboration du plan de Retailing Mix	133
L'offre produit et l'offre magasin	137
Les scénarios d'achat	138
Les attentes du consommateur	140
L'offre de service ajouté	142
Le choix du consommateur	145
Le cycle de vie des consommateurs	147
NIVEAU DE SOUTIEN	149
Le contrôle des activités	151

Conclusion	151
Quatrième Partie - Identification de notre cadre spécifique	153
La petite entreprise de détail	154
Le modèle de développement	156
Les niveaux de planification	158
Les étapes du processus de planification	159
Les niveaux de sophistication	161
Notre modèle de planification	161
CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE	164
Introduction	165
L'échantillon	165
Instrument de mesure	167
La cueillette des données	171
Tests d'expérimentation	172
Modalités de l'enquête	173
Méthode d'analyse	173
CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	178
Caractéristiques des entrepreneurs	179
Caractéristiques des entreprises	181
Classification par stades de dév.	186
La planification au démarrage	188
Pratiques actuelles en planification stratégique	195
Les pratiques de planification opérationnelle	216
CHAPITRE 4 - DISCUSSIONS ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	231
CHAPITRE 5 - CONCLUSION	251
Limites et suggestions de recherches	253
Annexe I - Questionnaire	256
Bibliographie	275

LISTE DES TABLEAUX

No.1	Définitions de la PME (critères qualitatifs)	12
No.2	Définitions de la PME (critères quantitatifs)	13
No.3	Nombres de corporations actives et PME selon la taille et le secteur d'activités (1989)	17
No.4	Nombre d'employés par taille d'entreprise en % par secteur d'activités (Québec 1987)	18
No.5	Classement des entreprises secteur commercial et de services	41
No.6	Modèles de développement (synthèse)	45
No.7	Classification des stades par rapport au modèle synthèse	47
No.8	Les bases de segmentation du marché	130
No.9	Raisons de choix des points de vente	139
No.10	Facette de l'implication et exemples de réponses du distributeur	141
No.11	Les quatre aspects de l'accessibilité	144
No.12	Les 6 critères d'une bonne perception de la qualité du service	146
No.13	Résultats sur les caractéristiques des entrepreneurs	180
No.14	Résultats sur les caractéristiques des entreprises	182-3
No.15	Synthèses du nombre d'entreprises étudiées/stades de développement	187
No.16	Pratiques de planification au stade de démarrage	189
No.17	Éléments pris en compte de façon formelle au démarrage	191-2
No.18	La planification formelle par secteur au stade de démarrage	196
No.19	Pratiques de planification stratégique/stades développement	197
No.20	La stratégie d'entreprise selon / stades développement	202

No.21	Le positionnement stratégique selon / stades de dévelop.	205
No 22	Pratiques de planification stratégique selon le pays d'origine	207
No.23	Formalisme des pratiques de planification stratégique selon le pays d'origine	210
No.24	La stratégie d'entreprise selon le pays d'origine	212
No.25	Le positionnement stratégique selon le pays d'origine	214
No.26	Planification opérationnelle selon les stades de développement	217
No.27	Planification opérationnelle selon le pays d'origine	224
No.28	Le formalisme dans les activités / planification opérationnelle	229

LISTE DES FIGURES

	<u>page</u>
Fig. 1 Processus de management stratégique	86
Fig. 2 Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur	117
Fig 3. Les composantes du retailing mix	135
Fig 4 Les étapes du processus de planification	160
Fig 5 Modèle de planification	163

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

La Problématique

1ère partie - Identification des PME

2ième Partie - Les modèles de développement

3ième Partie - La planification

4ième Partie - La planification marketing et ses composantes

5ième Partie - Identification de notre cadre spécifique

La problématique envisagée par la présente étude se dessine d'une part autour des comportements de gestion et plus précisément par les types et les méthodes de planification employées par les dirigeants des PME secteur détail selon leurs stades de développement.

Nous avons inventorié une seule recherche comparable portant sur le sujet, soit celle de Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984). Une vaste gamme d'études ont d'autre part été réalisées sur la planification en général, mais très peu l'ont été en relation avec les PME et le secteur de détail exclusivement. En fait, cette étude fait suite aux recommandations de D'Amboise et Bakanibowa (1990) qui déplorent le fait que peu d'études sont entreprises par secteur d'activités. Par contre, les modèles de développement d'entreprise sont nombreux et apportent plusieurs informations sur le comportement de l'entrepreneur lors des différents stades de développement de l'entreprise. Cependant, la remarque la plus significative que nous pouvons faire au sujet de la plupart de ces modèles est qu'ils ne conviennent pas toujours à la PME, de par leur structure et leur contenu.

En résumé, notre recherche portant sur les pratiques en matière de planification selon les divers stades de développement répondra à la question de recherche suivante:

"Quelles sont les pratiques de planification utilisées par les dirigeants du secteur de détail lors des différents stades de développement de leur entreprise?"

Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche exploratoire seront de 1) identifier les pratiques en matière de planification, 2) faire la relation entre les pratiques et les stades de développement et 3) voir les raisons qui incitent les dirigeants à modifier, arrêter ou continuer le processus. Cette étude repose dans un premier temps sur une revue des travaux empiriques en matière de planification dans la grande, moyenne et petite entreprise. Les travaux synthèse de Robinson et Pierce (1984) et de D'Amboise et Bakanibowa (1990) nous serviront de références principales. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une enquête sur le terrain par l'entremise d'un questionnaire adapté à la situation.

Notre cadre conceptuel comportera 4 parties. La première portera sur la PME en général, la deuxième fera le point sur les différents modèles de développement, la troisième discutera de la planification sous plusieurs aspects et la quatrième et dernière identifiera notre cadre spécifique.

PREMIERE PARTIE

IDENTIFICATION DES PME

Introduction

Définition et Structure

Aspect Qualitatif

Aspect Quantitatif

Structure des activités

L'emploi

Spécificités

Reliées à l'entrepreneur

Reliées à l'environnement externe

Reliées à l'organisation

PME (Secteur de détail)

Définition

Types d'exploitation

Compétitivité économique

CONCLUSION

MODELE RETENU

PREMIERE PARTIE

IDENTIFICATION DES PME

INTRODUCTION

Longtemps laissée pour compte, on peut dire que la PME est en effervescence depuis le début des années 80. Depuis ce temps, on voit se dessiner un nouvel horizon économique, conséquence de la ratification du traité de libre-échange "Canada-États-Unis" et de la mondialisation des marchés. On assiste présentement à un renouveau au sein de toutes les entreprises, quand on parle de qualité des emplois, de la nature des entreprises, du rôle prépondérant de la haute technologie et de la qualité de l'environnement. Les intervenants gouvernementaux en général ont réalisé cet état de fait et ont constaté que la PME est un outil stratégique de première valeur pour le développement régional. De par sa taille, elle possède une grande capacité d'adaptation à toute nouvelle situation. Face à ce constat, même les syndicats Québécois ont esquissé une ouverture d'esprit. La CSN. (Centrale des Syndicats Nationaux), par exemple, par l'entremise de son Président M. Gérald Larose ouvre la porte à la coopération; ce n'est pas le partenariat, mais c'est un début. De son côté, la FTQ (Fédération des travailleurs Québécois) , par l'intermédiaire de son "fonds de solidarité" tente avec un certain succès d'aider les PME dans le besoin. Beaucoup reste à faire et le développement des PME est primordial pour une meilleure qualité de vie de tous les citoyens du monde

industrialisé.

Pour bien comprendre ce que sont les PME, nous proposons un plan de travail en 5 étapes successives portant sur 1) la définition et la structure; 2) l'emploi; 3) les spécificités reliées au dirigeant, à l'environnement externe et organisationnel; 4) la compétitivité économique pour ensuite 5) en tirer des conclusions.

Définition et structure

Selon le pays de référence, les critères d'évaluation utilisés pour définir une PME sont souvent différents. Le terme PME est employé fréquemment par tous les intervenants du secteur économique et sa définition est souvent dictée par un souci d'objectif à atteindre. C'est maintenant devenu presqu'une mode pour les gouvernements des pays industrialisés d'aider les PME et leurs dirigeants de toutes sortes de façons. Lorsque l'on aborde l'étude des PME, la première question que l'on doit se poser est celle de sa définition. Sur quels indicateurs peut-on se fonder pour qualifier une PME? Ici nous retiendrons les critères qualitatifs et quantitatifs, tout en analysant la structure de leurs activités.

Aspect qualitatif

Une revue des principales définitions selon le tableau no.1 nous permet d'identifier trois caractéristiques principales de différenciation

d'une PME de la grande entreprise. En premier lieu, une PME est une entreprise qui en terme économique, ne possède qu'une part relativement petite d'un marché; la définition de l'Angleterre est bien claire là-dessus et les définitions du *Small Business Act des États-Unis* (SBAUSA) et de la Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) spécifient "ne pas dominer son champ d'activité". Ensuite, elle est dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée et non par le biais d'une structure managériale formalisée, ce qui correspond "*grosso modo*" aux cinq définitions citées dans le tableau no. 1. Enfin, elle est indépendante en ce sens que les propriétaires-dirigeants ont plein pouvoir en ce qui concerne la prise de décision stratégique ; toutes les définitions convergent dans ce sens. Cet aspect seul pris en ligne de compte n'arrive pas à classifier les PME d'une manière ordonnée et pour y palier, nous allons identifier plus bas, d'autres aspects d'ordre quantitatif

Aspect Quantitatif.

Les critères les plus souvent reliés à cet aspect, sont l'emploi, le chiffre d'affaires, le bénéfice, la valeur ajoutée, etc... Il semble que le nombre d'employés est l'indicateur le plus utilisé pour classifier les entreprises dans les principaux pays industrialisés. La taille de l'entreprise varie d'un établissement à un autre, et en fait, ce sont les effectifs qui déterminent la dimension. Les effectifs permettent d'évaluer l'ampleur et la complexité d'une exploitation. C'est là que l'étude du tableau no.2 nous fait prendre conscience des différentes caractéristiques

Tableau no. 1

Définitions selon critères qualitatifs.

<u>Proposeurs</u>	<u>Caractéristiques</u>
Small business act de 1953 aux U.S.A.	"A small business is independently owned and operated, and is not dominant in its field of operation"
Committee of Inquiry on small firms-Rapport Bolton 1971 "Angleterre"	"Firstly, in economic terms, a small firm is one that has a relatively small share of its market, secondly, an essential characteristic of a small firm is that it is managed by its owner or part owners in a personalized way, and not through the medium of a formalized management structure. Thirdly, it is also independent in the sense that it does not form part of a larger enterprise and that owner-managers should be free from outside control in taking their principal decisions"
FRANCE	En France , il n'existe pas de définition officielle; traditionnellement, on désigne les PME comme des entreprises industrielles, commerciales et prestataires de services dont le capital social appartient à un petit nombre de personnes jouissant d'une autonomie réelle de gestion. Sont exclues de la catégorie les entreprises agricoles, financières et de services non marchands. Les firmes qui fabriquent et commercialisent des biens de production et de consommation, ou qui exercent une activité de sous-traitance industrielle constituent un sous-groupe qualifié de PMI.
Pour le secrétariat à la petite et moyenne industrie canadienne	"la firme dont la propriété est indépendante et qui ne possède pas les structures de gestion caractéristiques des grandes corporations développées"
La Fédération Canadienne de l'entreprise indép. .	"Une firme détenue et gérée par un propriétaire indépendant et qui ne monopolise pas son champ d'activité"

Source: La PME Canadienne, situation et défis (Gérald d'Amboise 1989)

Tableau No. 2

Définitions selon critères quantitatifs

<u>PAYS D'ORIGINE</u>	<u>CARACTÉRISTIQUES</u>
ETATS-UNIS	Moins de 500 employés
ANGLETERRE	Manufacturier et détail, moins de 200 employés. Construction moins de 25 employés. Mines moins de 25 employés etc..
FRANCE	Artisanale moins de 10 employés. Petite entreprise moins de 100 employés. PME, moins de 500 employés et ventes de moins de 200 M FF.
CANADA, secrétariat des petites entrep.	Moins de 100 employés dans le secteur de manufacturation et de 50 dans les autres secteurs.. Les ventes sont en deça de 2M\$ pour les petites et entre 2-20M\$ pour les moyennes.
CANADA, Féd. Can. de l'entrep. ind.	Chaque programme destiné aux PME comprend ses propres critères d'admissibilité.
CANADA, Ministre délégué à la PME Que	Toute entreprise dont l'effectif n'excède pas 50 salariés est appelée "petite entreprise". La moyenne entreprise est constituée d'un effectif de 50-249 employés dans le secteur manufacturier et de 50-99 dans les secteurs de commerce et des services. D'autre part, on mesure aussi le secteur manufacturier selon l'actif et les autres secteurs selon les ventes annuelles. < de 2 M\$ pour les petites et >2M\$<20M\$ pour les moyennes.

Source: La PME Canadienne , situation et défis (Gérald d'Amboise 1989)
(Notes de cours André Belley, U.Q.T.R. 1991)

reliées aux critères qualitatifs utilisés pour définir les PME. Aux États-Unis, considéré depuis toujours grande puissance industrielle au monde, on décrit une PME comme ayant moins de 500 employés sans pour autant spécifier de critère relatif aux ventes. En France on désigne officieusement l'entreprise artisanale (moins de 10 employés), la petite entreprise (moins de 100) et la PME comme ayant moins de 500 employés et moins de 200M FF de ventes annuelles. Au Canada par contre, les critères sont beaucoup plus restreints; les diverses fédérations et les gouvernements s'entendent généralement pour fixer les ventes annuelles entre 2-20M \$ pour les moyennes entreprises; quant aux petites le nombre d'employés peut varier de 1-250 selon les différents secteurs d'opérations avec des ventes annuelles de l'ordre de moins de 2M \$. A l'analyse du tableau no.2, on constate comme le mentionne D'Amboise (1989) dans son ouvrage "La PME Canadienne, situation et défi p.24", que les limites de classes varient beaucoup d'un pays à un autre et d'un organisme ou d'un programme à l'autre à l'intérieur d'une même compétence territoriale. On constate donc que les effectifs ne sont pas un critère significatif de la taille de l'entreprise. Pour ce faire, il faudrait faire un triple effort: d'une part, mesurer l'effectif par le nombre d'employés de l'entreprise, d'autre part fixer un effectif minimum et maximum et déterminer des normes par secteurs.

Quelques auteurs ont réalisé l'importance de tenter de bien cerner la réalité des PME et ont proposé des définitions en tentant de tenir compte de celles existantes; c'est le cas de D'Amboise (89) pour qui la PME doit obéir

aux trois critères suivants: 1) les dirigeants jouissent d'une autonomie décisionnelle; les filiales et les franchises sont exclues; 2) l'entreprise réalise moins de 20M \$ de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés et 3) l'entreprise ne domine pas dans son secteur d'activité économique; son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders. Sweeney (1982) (Tel que cité par Belley 1990), propose une définition basée sur les quatre dimensions suivantes: 1) Entreprise de propriété et direction indépendante; 2) les décisions importantes ne sont pas prises par plus de 3 personnes; 3) l'entreprise a une faible part de marché théorique, quoiqu'elle puisse dominer son marché local; et 4) elle peut atteindre une taille substantielle. En fait, Sweeney (1982) ne s'intéressait seulement qu'aux PME susceptibles de croître.

Tous ces critères demeurent cependant insuffisants pour traduire la réalité du monde des PME. Il faut donc tenir compte d'autres facteurs que nous développerons ci-après. La dimension de l'entreprise dépend aussi des caractéristiques sectorielles, des conditions de production, du type de marché etc... Par conséquent, les différences de performances et de comportements sont liés à la taille et remettent en question le concept même des PME dans la mesure où selon la plupart des critères, le comportement des moyennes entreprises est plus proche de celui des grandes que celui des petites. Il est dans cette optique, important de regarder de plus près la structure des activités de la PME.

Structure des activités.

Les tableaux nos. 3 et 4 nous proposent une vue générale sur la structure sectorielle des catégories d'entreprises et la structure des secteurs par dimension des entreprises.

Le nombre d'employés et les ventes annuelles sont les critères utilisés pour définir et classifier les entreprises de chacun des secteurs des tableaux no. 3 et 4.

En ce qui concerne le secteur tertiaire qui nous intéresse plus particulièrement, la petite entreprise est celle qui a à son service entre 0-49 employés tout en ayant des ventes annuelles de moins de 2M \$. La moyenne entreprise, dispose d'un personnel entre 50-99 tout en ayant des ventes de plus de 2M \$ et de moins de 20 M \$. Quant à la grande entreprise, elle comprend un personnel de 100 employés et plus avec des ventes de plus de 20M \$.

L'analyse du tableau no. 3 illustre très clairement la présence des PME dans tous les secteurs d'activités au Québec. On compte un total de 168,297 PME contre 1,039 grandes entreprises. L'aspect dominant de ce tableau est qu'en aucun temps, la grande entreprise ne dépasse 1% du total des corporations actives et ce quelque soit le secteur d'activité. Du côté des petites entreprises, on note une présence marquée dans le secteur tertiaire; en effet 98.6% des corporations actives sont des petites

Tableau No. 3

NOMBRE DE CORPORATIONS ACTIVES ET PME
SELON LA TAILLE ET LE SECTEUR D'ACTIVITES
QUÉBEC-1989

<u>L'ENTREPRISE</u>	<u>PETITE</u>	<u>MOY.</u>	<u>PME</u>	<u>GRANDE</u>	<u>TOTAL</u>
<u>SECTEUR PRIMAIRE</u>	6282	63	6345	50	6395
%	98.2%	1.0%	99.2%	0.8%	100%
<u>SECTEUR SECONDAIRE</u>					
Manufacturation	13,121	1,144	14,265	224	14,489
Construction	20,834	166	21,000	85	21,085
Total secondaire	33,955	1,310	35,265	309	35,574
%	95.4%	3.7%	99.1%	0.9%	100%
<u>SECTEUR TERTIAIRE</u>					
Commerce de gros	11,702	157	11,859	93	11,952
Commerce de détail	27,165	378	27,543	162	27,705
Service aux entreprises	14,462	110	14,572	111	14,683
Hébergement et rest.	7,847	191	8,038	99	8,137
autres	64,352	323	64,675	215	64,890
Total tertiaire	125,528	1159	126,687	680	127,367
%	98.6%	0.9%	99.5%	0.5%	100%
=====	=====	=====	=====	=====	=====
<u>GRAND TOTAL</u>	165,765	2,532	168,297	1,039	169,336
Total %	97.9%	1.5%	99.4%	0.6%	100%
=====	=====	=====	=====	=====	=====

source: tableau 4,17 (Les PME au Québec, état de la situation en 1989)

Tableau No. 4

NOMBRE D'EMPLOYES PAR TAILLE D'ENTREPRISES
EN % PAR SECTEUR D'ACTIVITE
QUEBEC 1987

<u>TYPE D'ENTREPRISES</u>	<u>PME</u>	<u>GRANDES</u>	<u>TOTAL</u>
<u>SECTEUR PRIMAIRE</u>	60,5	39,5	100.0
Agricul,forets,pêcheries	94,2	5,8	100.0
Mines	29,3	70,7	100.0
<u>SECTEUR SECONDAIRE</u>	40.8	59.2	100.0
Industries manufact.	32,2	67,8	100.0
Construction	81,8	18,2	100.0
<u>SECTEUR TERTIAIRE</u>	43,7	56,3	100.0
Transport et communic.	23,9	76,1	100.0
Commerce de gros	61,4	38,6	100.0
Commerce de détail	62,3	37,7	100.0
Finances	35,8	64,2	100.0
Services	38,9	61,1	100.0
<u>TOTAL DES SECTEURS</u>	43,4	56,6	100.0

Source: Tableau 4.27 (La PME au Québec, l'état de la situation 1989)

entreprises. Pour mieux préciser l'importance du secteur tertiaire, 120,507 entreprises déclaraient en 1987 des revenus totaux de 167,353,000,000\$. De ces nombres, 119,209 PME se partageaient 75,198,000,000\$. (Les PME au Québec, État de la situation 1990).

Cependant, ces résultats sont troublants et le faible taux de grandes corporations actives laisse supposer que ces mêmes grandes entreprises occupent une place plus importante dans l'économie que le laisse voir l'analyse de ce tableau; cela nous amène à vouloir regarder de plus près leur apport en fonction de leurs effectifs afin de nous donner une idée plus juste de leur importance.

Le tableau no.4 nous semble très révélateur en ce sens qu'il détermine le pourcentage d'employés par taille d'entreprise selon le secteur d'activité en 1987. Au premier coup d'oeil, on constate que les grandes entreprises emploient 56,6% du total de la main-d'œuvre en comparaison de 43.4% pour les PME. Ce résultat est principalement dû au fait que la grande entreprise occupe 67.8% de la part des emplois (PdE) dans le secteur des industries manufacturières, 76,1% dans le transport et communications et 70% dans le secteur des mines. A la lumière de ces résultats, notre première réflexion fait référence aux facteurs qui peuvent déterminer la présence des grandes entreprises dans certains secteurs particuliers. En ce qui concerne les mines, les transports et communications, on constate que ces secteurs sont fortement réglementés et demandent la plupart du temps des investissements substantiels. Du côté

des industries manufacturières, là encore, une mise de fonds importante est souvent nécessaire à son implantation, et la mondialisation des marchés demande un "*know-how*" de plus en plus sophistiqué.

De son côté, la PME est fortement représentée dans le secteur de l'agriculture, forêts et pêcheries avec 94,2% de la (PdE). Le secteur de la construction suit avec 81.8% de la (PdE), vient ensuite les secteurs de commerce en gros et détail avec un peu plus de 60% de la (PdE). Ce tableau en somme nous donne une meilleure perspective de ce qu'est la PME au Canada, même si la pertinence de la présence du secteur "agriculture, forêts et pêcheries" au sein de ce tableau est discutable. En effet, certains pays, dont la France, n'incluent pas le secteur de l'agriculture dans leurs statistiques ou tout simplement le catégorise à part. Le plus grand avantage que la classification sectorielle des entreprises apporte est de pouvoir comparer les entreprises à l'intérieur même de certaines normes. En fait, toute définition de la PME ne tenant pas compte du secteur d'activité pose un problème de comparaison d'établissements opérant dans des secteurs différents et occupant sensiblement les mêmes effectifs. En effet, comment peut-on comparer une entreprise comptant 400 salariés dans un secteur "mou" comme les meubles de bois, qui pourrait être considérée comme moyenne et une autre firme dans le domaine de l'automobile ayant aussi les mêmes effectifs qui en somme pourrait faire figure de petite dans son secteur. Bien plus, l'entreprise de meubles pourrait bien être dominante dans son secteur. Le problème reste entier lorsque l'on s'en tient à des définitions globales.

L'emploi

Les petites entreprises ont été responsables de la quasi totalité des emplois supplémentaires enregistrés au cours de la période 1978-88. (La PME au Québec, État de la situation en 1990).

Cette tendance converge avec les résultats de la célèbre enquête de Birch aux Etats-Unis qui a démontré qu'au cours de la période de 1969-1976, les deux tiers des créations nettes d'emplois sont le fait d'entreprises de moins de 20 salariés et que 90% sont issues de très petites entreprises du secteur des services. D'autres statistiques très récentes nous permettent aussi de comparer les grandes entreprises aux petites en terme de création d'emplois.

C'est ainsi que de 1978 à 1988, le nombre total d'emploi au Québec est passé de 2,155,000 à 2,564,400, soit une augmentation nette de 409,100 emplois (19%). Cette variation nette résulte d'un accroissement net de 491,900 emplois (63,2%) dans les PME et d'une diminution de 82,800 emplois (-6%) dans les grandes entreprises. A cet égard, il faut noter que l'augmentation nette de l'emploi au Québec est essentiellement attribuable aux petites entreprises au cours de cette période de 1978-88: soit 484,300 ou 79.4%. C'est dans le secteur tertiaire que l'on retrouve la majorité des emplois des PME (70.2% au Québec et 70.7% au Canada). Ce secteur est composé du commerce de gros, de détail, de services aux entreprises et d'hébergement et restauration. (La PME au Québec, 1990).

Déjà, certaines indications nous portent à croire à la diminution des effectifs des grandes entreprises au cours des prochaines années; on peut penser que l'esprit de détente qui prévaut actuellement entre les pays de l'est et de l'ouest aura pour effet de supprimer beaucoup d'emplois rattachés au secteur militaire et que généralement ces emplois se situent au sein de la grande entreprise, comme en fait foi le projet de budget à la défense des États-Unis ; c'est ce que rapporte le journal USA TODAY, en page frontispice du 19 Septembre 1991, qui titre, "Military jobs declining: Dwindling U.S. defense spending will eliminate more than 1 million military and defense-related jobs by 1996". Quand on connaît l'importance des retombées du budget de la défense des USA au Canada, et de la tendance marquée du Gouvernement canadien à imiter son voisin, on peut pressentir les résultats. Un autre fait intéressant à constater a trait à une nouvelle mode qui semble s'installer dans les milieux gouvernementaux; il s'agit tout simplement pour les gouvernements de réduire leurs effectifs par l'entremise de la sous-traitance. Cela a pour effet direct de créer des emplois traditionnellement liés au secteur public au sein de petites et moyennes entreprises. Assisterons-nous à un effet d'entraînement dans les milieux de la grande entreprise? Il est encore trop tôt pour le savoir.

Bref, les PME semblent vouloir s'imposer de plus en plus dans notre société comme entreprises créatrices d'emplois et cela est principalement dû à leur grande flexibilité et en leur capacité d'innovation. Mais comment peut-on expliquer une telle performance au niveau de leur présence et des emplois créés au Canada et plus particulièrement au Québec? Dans le but

d'expliquer le succès de ces PME, nous nous attarderons à étudier la spécificité de leurs organisations dans notre prochaine rubrique.

Spécificités.

Spécificités (reliées à l'entrepreneur)

La PME, c'est souvent l'affaire d'une seule personne. L'homme et l'entreprise sont donc intimement liés; on ne peut les observer séparément. Ce que l'on sait, c'est que l'entrepreneur qui est à l'origine d'une organisation et de ses résultats reste encore difficile à définir pour certains auteurs (Brockhaus et Howirtz, 1986; Gasse 1985). Malgré tout, on peut distinguer certains aspects importants. L'entrepreneur est fortement motivé par la recherche de satisfaire ses besoins. Gasse (1985) faisant référence au besoin d'accomplissement, nous parle d'une personne désireuse de vaincre les obstacles par la recherche du défi, d'exercer du pouvoir par la recherche de compétition sociale, et d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé par la recherche de feedback sur sa performance. Plusieurs auteurs ont constaté que les entrepreneurs ont un "internal locus of control" que l'on peut définir comme la perception que l'entrepreneur a d'avoir les événements sous son contrôle (Gasse, 1985; Brockhaus et Howirtz, 1986, Sexton et Bowman, 1985) Finalement, parmi les principaux besoins à satisfaire, on identifie celui d'indépendance et d'autonomie; c'est à dire qu'il désire contrôler son destin (Gasse, 1985; Mitton 1989). D'autre part, Mitton (1989) soutient que l'entrepreneur

sait s'entourer d'experts, est capable d'entrevoir les résultats et possède une capacité d'innovation. Ce dernier aspect est d'ailleurs souligné par Gasse (1985) comme une des fonctions de l'entrepreneur. Il ne faudrait pas non plus passer sous silence les intérêts personnels de l'entrepreneur. Gasse (1985) rapporte le désir de travailler à son compte comme en étant le principal. En fait, le développement de l'entreprise est fortement influencé par les motivations du propriétaire-dirigeant qui découlent plus souvent qu'autrement de sa vie familiale présente et passée, de son éducation et de sa propre expérience. C'est donc l'ensemble des besoins, des intérêts et des objectifs poursuivis qui déterminent dans une certaine mesure l'orientation de l'organisation; Gervais (1978) traduit cela comme l'emprise de la personnalité et motivations du propriétaire-dirigeant sur la configuration de la firme tandis que du côté de Julien et Morel (1986) c'est tout simplement de la gestion personnalisée.

Mais l'atteinte des objectifs fixés par l'entrepreneur doit se faire dans la limite de ses propres compétences. Il doit pouvoir identifier les opportunités (Gasse, 1985; Mitton, 1989) tout en étant capable d'élaborer une vision mentale du marché, de son évolution et des possibilités de rendement sur le capital investi; ainsi, Mitton (1989) en parle comme d'une capacité de voir une perspective d'ensemble. L'entrepreneur pour réussir doit être capable d'intégrer un minimum de connaissances en relation avec le domaine exploité. Il n'est pas nécessaire de connaître à fond tous les domaines tel production, finance, marketing, gestion financière ou humaine, mais il doit en connaître les principes

fondamentaux; Lorrain et Dussault (1988) spécifient que ces éléments ou fonctions sont en relation directe avec le degré de succès espéré par l'entrepreneur. Il doit, en outre, être capable d'identifier, établir et maintenir des relations avec ses clients fournisseurs et institutions financières. Il doit aussi conserver le souci du client plus que celui des règles de l'entreprise et assurer des échanges réguliers sur leur tâche à tous les responsables d'activités. (D'Amboise 1989).

Ses compétences managériales seront aussi nécessaire à l'élaboration d'une bonne planification stratégique, sujet dont nous traiterons plus loin dans notre ouvrage. L'entrepreneur doit aussi être capable d'analyser ses propres forces et faiblesses dans le but d'améliorer sa performance. Il doit trouver des solutions pour corriger ses faiblesses; s'il ne peut s'ajuster et reconnaître chaque phase d'évolution de son entreprise, les problèmes de gestion s'amplifieront. (D'Amboise 1989; Steinmetz 1969).

Certains auteurs ont tenté de catégoriser les entrepreneurs selon leurs caractéristiques personnelles. Cependant, il faut être conscient du fait que plusieurs caractéristiques identifiées chez l'entrepreneur ne se retrouvent pas avec la même intensité; Gasse (1985) nous le rappelle. Il faut aussi reconnaître que la mesure de ces traits est chose bien difficile et que de toutes façons, c'est la combinaison de ceux-ci qui est un indicateur plus précis. En fait, on peut retrouver des caractéristiques ou motivations semblables chez certains entrepreneurs, mais les objectifs et les intérêts différeront chez chacun. Généralement parlant, on peut dire

que l'entrepreneur est un individualiste déterminé et persévérant (Gasse, 1985)

D'autres auteurs ont tenté de catégoriser les entrepreneurs selon divers types. De ce côté, les études de Smith (1967) et de Filley Aldag (1978) sont à notre avis les plus importantes. En principe, les deux types de la théorie de Smith se retrouvent dans la théorie de Filley et Aldag; soit l'artisan et l'opportuniste. L'étude de Filley et Aldag, plus sophistiquée, fait en plus ressortir le type administrateur. En résumé le type "artisan" est axé sur la production et la technique, il recherche avant tout l'autonomie, est peu flexible et a une attitude paternaliste. Le type "promoteur" ou "opportuniste" est plus flexible et est fortement orienté vers la croissance. C'est un aventurier doué d'un charisme qui en surplus est un vendeur-né. Finalement, l'administrateur possède une organisation beaucoup plus formalisée et il pratique toutes les activités du management.

Spécificités (reliées à l'environnement externe)

L'entrepreneur dans son rôle d'homme orchestre doit pouvoir s'ajuster aux situations de son environnement externe, lesquelles influencent l'entreprise dans sa structure et son développement. Qu'il soit stable ou dynamique, simple ou complexe, compétitif et même hostile, l'entreprise en subira les conséquences et ceci se reflétera dans ses activités et sa gestion (Mintzberg, 1982). Le dirigeant d'une PME possède certains atouts qui l'aideront à s'ajuster; Julien et Morel (1986) évoquent

le fait de la simplicité et de la proximité psychologique et géographique des marchés, de même que de la recherche de la stabilité par l'entremise d'une exploitation de niche. D'Amboise (1989) fait référence à la proximité du client qui permet de développer une relation personnelle et mieux identifier les nouvelles opportunités. Churchill et Lewis (1983) nous parlent également de l'importance du réseau d'affaires qu'ils nomment les ressources commerciales et considèrent comme facteur déterminant dans l'atteinte de la réussite. Il s'agit entre autres des rapports avec la clientèle, les fournisseurs mais également avec les consultants, comme les banquiers, les avocats et les comptables. Nous ne pouvons terminer cette rubrique sans parler des principales difficultés que ces PME rencontrent; qu'il suffit de mentionner leur vulnérabilité vis-à-vis les fluctuations dans l'environnement général et immédiat (D'Amboise, 1989) et des difficultés d'accès aux grands marchés et à la main d'œuvre qualifiée (Belley, 1990).

Spécificités (reliées à l'organisation)

Après avoir discuté de la spécificité de la PME reliée au propriétaire-dirigeant et à son environnement, nous en regardons maintenant les effets sur l'organisation. L'entreprise possède des ressources limitées et une marge d'erreur tout aussi restreinte (Resnik, 1988 cité par Belley 1990). Une structure simple, souple, un temps de réaction court, une communication rapide et une vision globale généralisée (D'Amboise, 1989) sont gage de succès, en phase de démarrage. Au terme de la phase de

démarrage, l'entrepreneur domine toujours et tente d'attirer de nouvelles ressources. Le processus demeure informel et les systèmes se réduisent à une simple planification financière. L'objectif est toujours la survie de l'entreprise et on assiste généralement à la division de la production et des ventes même si la configuration de la firme demeure centralisée. Cependant, à la phase de rentabilisation, l'entreprise a besoin de ressources compétentes en gestion, pour composer avec la présence d'une concurrence de plus en plus féroce et la nécessité d'efficience pour conserver la marge bénéficiaire. Donc la nécessité de créer une équipe de gestion et de formaliser le processus de planification et contrôle. Au terme de la phase de rentabilisation, le propriétaire se voit obliger de déléguer et doit instaurer des systèmes de contrôle efficace tandis qu'en phase de réussite, l'entrepreneur pense surtout en terme de consolidation. La rationalisation est de rigueur. Nous discuterons de ces spécificités en relation avec les stades de développement plus loin dans les parties 3 et 4 de ce chapitre. (Les phases de démarrage, rentabilisation et réussite font l'objet de diverses appellations dans la littérature; Churchill et Lewis (1983), entre autres, les identifie comme étant existence, maintien et réussite).

Après avoir décrit les spécificités de la PME en relation avec le rôle de l'entrepreneur, son environnement externe et interne, nous regarderons de près les définitions de l'entreprise de détail, par la suite, nous distinguerons les types d'exploitation, pour ensuite en tirer des conclusions. Nous terminerons cette rubrique en identifiant le modèle de

PME (secteur détail) qui nous convient pour les fins de ce travail.

LA PME SECTEUR DE DÉTAIL

Définition

Pour débuter, il serait souhaitable de bien différencier la petite entreprise de la moyenne entreprise. Statistique Canada (63-107) nous indique que la petite entreprise de détail est celle qui dispose de moins de 4 points de vente, sans autres considérations de quelque nature que ce soit. Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie québécois (МИСТ) de son côté, classifie les entreprises du secteur commercial et de services selon le nombre de leurs employés et de leur chiffre d'affaires. L'entreprise artisanale (classe 1) possède moins de 3 employés tout en ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 375,000\$. La petite entreprise devrait compter moins de 10 employés tout en totalisant des ventes annuelles inférieures à 2 M\$. Finalement, la moyenne entreprise possède des effectifs de moins de trente employés pour réaliser des ventes annuelles de moins de 8 M\$.

Types d'exploitation

On distingue généralement trois modes d'exploitation de petites entreprises commerciales: le petit commerce totalement indépendant, le commerce associé (groupement d'achats ou chaîne volontaire) et le

commerce franchisé (Julien et Marchesnay, 1988.). En fait seuls les critères liés aux effectifs et au chiffre d'affaires créent une barrière entre les petites et les moyennes entreprises.

Le petit commerce indépendant est administré personnellement et librement, le plus souvent, par son propriétaire qui occupe dans la plupart des cas des tâches aussi diverses que les achats, l'étalage, la vente, la comptabilité etc.. (Julien et Marchesnay 1988)

En ce qui concerne le commerce associé, il peut prendre plusieurs formes et on en distingue deux principaux types: les groupements d'achats et les chaînes volontaires. Le groupement d'achat vise en somme à améliorer le pouvoir d'achat et à obtenir divers services de gestion par l'intermédiaire du bureau-chef. Quant à la chaîne volontaire, elle consiste en une association verticale de grossiste(s)/détailants dans le but de mettre en commun les fonctions d'achat et de vente de même que les techniques marchandes, la plupart du temps sous une même bannière (Julien et Marchesnay 1988).

Enfin, le commerce franchisé se définit selon l'Association internationale de franchise comme étant une relation continue entre un franchiseur et un franchisé. Le savoir-faire du franchiseur et d'autres avantages multiples sont fournis au franchisé en échange de différentes considérations (Julien et Marchesnay 1988).

Compétitivité économique

Le secteur de détail est parmi les derniers secteurs à entrer dans la course à la productivité et certaines informations provenant de la grande entreprise permettent de conclure que les détaillants à succès ont opté pour un plan d'engagements longue échéance, (Saeed Samiee, 1990), ce qui devrait entraîner à plus ou moins long terme des répercussions chez les PME de ce secteur. L'auteur identifie ces plans comme "strategic productivity plans" et mentionne qu'il est difficile d'étudier et de bien cerner le processus adopté par chacun des détaillants parce que c'est un phénomène relativement nouveau et que les résultats découlant de ces plans peuvent prendre plusieurs années à se concrétiser.

En fait, selon les exemples que cet auteur mentionne, cette étude fait référence à l'innovation comme partie intégrante d'une stratégie bien arrêtée, ce qui selon nous, correspond à la célèbre "Wheel of Retailing" de (McNair 1958). En effet, ce concept est certainement le plus discuté, modifié et utilisé dans la littérature marketing; concept dont nous reparlerons en relation avec la planification un peu plus loin dans notre ouvrage.

Dans le contexte actuel d'évolution très aléatoire des marchés, nous avons pu identifier un certain nombre de caractères favorisant les PME par rapport aux grandes entreprises; plus grande flexibilité d'adaptation stratégique face aux diverses fonctions de l'organisation, communication

plus rapide et capacité de dynamisme et d'innovation. Ainsi, il est nécessaire de situer la place que tiennent les PME secteur de détail dans les tissus économiques contemporains.

Du magasin de petite taille ou le service se faisait au comptoir en début de siècle, les premières grandes surfaces apparaissent dans les années 50. Par la suite, vers le début des années 60, le libre-service a remplacé ce traditionnel service. Depuis, le petit commerce est toujours contesté par les magasins à grandes surfaces. Au Québec, la position des indépendants tend à se consolider (passant de 66% à 70% du total des ventes au détail entre 1976 et 1986 <Stats. Can. CS-63-005>) tandis qu'en France cette part à diminué de plus de 3 points entre 1982 et 1985 (Julien et Marchesnay 1988). Il faut préciser ici que la place occupée par les grandes surfaces en France comparée au Québec est tout à fait différente. En France, par exemple, on est passé de deux unités de grandes surfaces en 1965 à plus de 600 en 1983. Au Québec, à la fin de 1984, sept unités de grandes surfaces (hypermarchés) étaient en opération, retenant plus de 5% des ventes alimentaires, (Julien&Marchesnay 1988).

Bref, les indépendants associés et non associés détiennent encore en 1986 une position dominante dans le secteur du commerce de détail, mais certains indices indiquent cependant que le magasin traditionnel des années 50-60 est en phase importante de déclin (Julien et Marchesnay 1988).

Le vieillissement des populations, particulièrement au Québec,

combiné avec d'autres facteurs socioculturels feront en sorte que le détaillant devra ajuster sa stratégie marketing afin de répondre à l'évolution du comportement des consommateurs. Pour Ansoff (1984), l'anticipation et la réponse des besoins des clients est la clé du succès. Cela correspond de fait au principal enseignement que la lecture de (Peters et Waterman, 1983) nous apporte: "les meilleures entreprises sont vraiment à l'écoute de leurs clients".

Le commerce au détail même s'il domine actuellement le secteur de la distribution apparaît en pleine restructuration (Julien et Marchesnay 1987; Consommation Horizon 2000) pour répondre au défi du comportement des consommateurs des prochaines années, et ce tant en France qu'au Québec.

Dans la conjoncture actuelle; celle d'une récession d'envergure mondiale, les entreprises de toutes dimensions sont obligées de chercher de nouvelles stratégies visant à la fois à augmenter la diversité des produits et services et, raccourcir leur durée de vie. Parallèlement, elles se doivent d'abaisser les prix de vente, de façon à ce que les attributs majeurs du système de distribution soient la flexibilité et la compétitivité économique. Cette double contrainte conduit les entreprises à élargir leur champ stratégique. On constate aussi que les organisations sont obligées de mieux prendre en compte la mobilité des produits et services offerts et rechercher une plus grande innovation marketing. De ce côté, McNair et May (1978) prétendent que les nouvelles tendances du commerce de détail

sont directement reliées à l'évolution passée. Le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'influence du mode de vie des consommateurs, la montée des magasins de type "spécialité" etc.. sont autant d'éléments que les commerçants auront à prendre en ligne de compte afin de s'assurer une place prédominante au sein du secteur. Les auteurs sont aussi d'avis que les habitudes d'achat vont continuer de changer dramatiquement au cours des prochaines années, principalement du fait que les communications deviendront de plus en plus sophistiquées et performantes. Ici, les auteurs font référence au "téléshopping" comme le futur du commerce de détail. Ce pourrait être, dans un premier temps une sorte de catalogue informatisé des tablettes d'un magasin localisées à l'intérieur même du commerce, que le client pourrait consulter pour comparer certains produits/prix. Par la suite, le consommateur pourrait entendre et voir en même temps la description du produit. L'interaction entre le module et le consommateur pourrait ensuite prendre diverses formes, selon le type de commerce et le genre de produit offert. Plus tard, pourquoi pas rendre ce système opérationnel dans la maison de chacun des consommateurs.

Déjà, on constate que certaines expériences sont menées dans cette direction. Au Canada et dans plusieurs autres pays, il y a maintenant possibilité d'acheter certains produits directement par l'entremise de canaux spécialisés de télévision. En France, certains grands magasins ont implanté dans des endroits stratégiques des appareils informatisés pour renseigner leur clientèle sur le prix et le contenu de leurs produits.

Lorsque cette innovation technologique sera rendue à terme; c'est-à-dire lorsque d'une manière générale, l'interaction entre le magasin et le consommateur sera complète, on peut d'ores et déjà entrevoir les conséquences chez le petit commerçant, surtout au niveau de la marchandise que l'on appelle communément de base "staple". Soyons rassuré! aucun des problèmes ne sera insurmontable pour les magasins de type "spécialité". Bien plus, McNair et May (1978) croient que l'avenir de ces magasins est encourageant (bright) pour plusieurs décades à venir.

Dans le futur immédiat, le magasin de "spécialité" pourra satisfaire à une demande personnelle du client désireux de s'affirmer et de s'exprimer par des achats à la hauteur de ses attentes. Plusieurs de ces magasins seront de type "à chaîne" avec des centrales d'achats, entrepôts régionaux et centre de distribution. L'électronique facilitera l'approvisionnement et la régularisation du niveau d'inventaire.

Bref, selon McNair et May (1978), les magasins dits "spécialistes" desserviront les besoins des consommateurs que le "merchandising" de télécommunication ne pourra satisfaire.

En terme de performances économiques, les PME ont au moins deux atouts de grande valeur; En premier lieu, une grande flexibilité liée à leur taille et à leur structure tant capitalistique qu'organisationnelle. En effet, elles sont dotées d'une grande capacité d'adaptation (Shrivastava et Nachman 89) et d'une meilleure résistance aux crises, quoique discutable

dans le contexte actuel Québécois. (La vie économique en France, Jeudi 5 Septembre 1991) Elles peuvent aussi saisir plus rapidement des créneaux d'activités multiples et variés se formant sur le marché. (Fox 1986). Elles sont source de créativité, parce qu'elles sont complémentaires aux grandes entreprises et elles peuvent s'installer sur une multitude de marchés répondant à une demande de plus en plus différenciée des consommateurs (Fox, 1986). En deuxième lieu, on en a parlé auparavant, leur capacité d'innover est souvent l'unique moyen qu'ont les PME de s'introduire sur un marché donné (Gasse, 1985).

Par contre, la remise en question du concept même de la PME nous amène à subdiviser ce concept en 2 catégories: 1) La petite entreprise et 2) la moyenne entreprise. Dans cette optique, on peut supposer que la petite entreprise est plus flexible que la moyenne, et ce à tous les points de vue; organisationnel, opérationnel et stratégique. En somme on pourrait, comme le préconisent (Julien et Marchesnay 88), supposer que plus la petite entreprise tend à grandir, plus précisément dès l'instant où elle se trouve engagée dans un processus de développement, plus elle perd de son potentiel de "flexibilité". Le défi qui se pose aux PME est justement de conserver la flexibilité en cours de croissance.

Par ailleurs, l'augmentation effective ou potentielle de la concurrence sur le marché nord-américain et à l'échelle mondiale fait ressortir deux handicaps majeurs pour la PME: Insuffisance de capitaux et difficulté de réalisation d'économies d'échelle (Finley, 1984). Par ailleurs, l'étude de

Reeve (1990) réalisée sous forme de séminaire a démontré qu'il existe un fort consensus au sein de 40 commerces de détail sur les facteurs de succès et les problèmes rencontrés dans les PME secteur de détail, ils sont de même nature et font référence à 1) la mise en marché; 2) au personnel et 3) à la gestion des inventaires. On peut penser que ces trois constatations peuvent et doivent être abordées par une gestion stratégique globale.

Il nous semble que les PME permettent une meilleure régulation des prix. Etant moins rigides, elles se plient mieux aux conditions du marché. Elles régularisent aussi les quantités parce qu'elles bénéficient d'une meilleure connaissance du marché. (Julien et Marchesnay 1988).

CONCLUSION

Constatations faites, malgré leurs ressources limitées, les PME dans leur ensemble, nous apparaissent comme un facteur important au développement local et régional et les principaux défis qui se posent sont: 1) l'accroissement de l'emploi par la capacité de générer des entreprises, 2) la compétitivité dans un contexte d'ouverture des marchés, 3) l'innovation dans un contexte de développement stratégique et 4) l'adaptation de la main-d'œuvre. (Plan d'action en matière de développement régional, 1988). Par ailleurs, le mouvement de la globalisation des marchés constitue une étape cruciale dans l'intégration de l'économie mondiale pour bon nombre d'entre elles.

En définitive, le concept de la PME exige un modèle de gestion basé sur l'instabilité et l'incertitude qui a été difficile à définir dû à la grande variété des caractères spécifiques propres à ces firmes et à son dirigeant qui sont très intimement liés. Il en résulte qu'à nos yeux, aucune PME ne ressemble totalement à une autre. Tenter d'étudier l'entreprise sans tenir compte du propriétaire-dirigeant comme facteur de première importance à l'orientation et à la croissance de l'organisation est selon nous chose impossible.

Le nombre, de même que la variété et la taille des entreprises dites (PME) s'avèrent si majeurs qu'il est impossible à nos yeux d'avoir une vision représentative et objective de leurs comportements vis-à-vis l'ensemble du commerce de détail, sans enquête précise portant sur des échantillons suffisamment importants tout en distinguant les très petites (TPE) des petites (PE) et des moyennes (ME). Cette extrême hétérogénéité de la petite entreprise, caractéristique citée par Julien et Marchesnay (1988) nous porte à remettre en question le concept de classification des entreprises.

Définition retenue

Une combinaison des critères quantitatifs et qualitatifs nous a permis de retenir une définition satisfaisante de la PME. Cette définition correspond à la proposition de D'AMBOISE (1989) pour lequel la PME doit obéir à trois conditions essentielles: 1) les dirigeants jouissent d'une

autonomie décisionnelle; 2) l'entreprise réalise moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés; 3) l'entreprise ne domine pas dans son secteur d'activité économique: son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders.

Pour les fins de ce travail, la petite entreprise pourrait dominer son secteur d'activité (surspécialisation). L'entreprise peut être franchisée ou encore évoluer sous bannière en autant que le propriétaire-dirigeant assume les principales responsabilités administratives et qu'il soit propriétaire de la majorité des actions émises avec droit de vote; il faut cependant reconnaître que dans ce cas, l'autonomie pourrait être diminuée par les contraintes contractuelles régissant le franchisé et le franchiseur.

Notre recherche devrait en somme, porter principalement sur des petites et très petites entreprises et il en résulte que cette définition globale n'est pas suffisante pour en tirer une certaine catégorisation. Cependant, comme nous considérons à l'instar de plusieurs auteurs dont (Julien et Marchesnay 1988) que les petites entreprises devraient être considérées dans une classe à part dans les recherches empiriques, nous catégoriserons les entreprises étudiées selon leur chiffre d'affaires et leur nombre d'employés. Si l'entreprise recensée n'obéit pas aux deux critères simultanément, le classement se fera selon le chiffre d'affaires. Nous reproduisons ici sous le tableau no.5 les différentes classes avec lesquelles nous comptons composer pour les fins de notre recherche. Ce tableau comprend 4 classes distinctes et est tiré de Julien et Marchesnay (1988).

Cette classification ne permettra pas d'identifier les entreprises selon leur situation compétitive, mais pourrait être la source de comparaisons internationales significatives. La plupart des pays industrialisés considèrent une petite entreprise comme ayant moins de 50 employés, sauf les États-Unis où la petite entreprise est celle qui possède de 1-250 employés, Julien et Marchesnay, (1988).

CLASSEMENT DES ENTREPRISES
SECTEUR COMMERCIAL ET DES SERVICES

CLASSE	NOMBRE EMPLOYES	MONTANT DES VENTES	TYPE ENTREPRISE
1	- de 3	Moins de 375,000 \$	Artisanale
2	- de 10	Moins de 2,000,000 \$	Petite
3	- de 30	Plus de 2,000,000 \$ Moins de 8,000,000 \$	Moyenne
4	+ de 30	Plus de 8,000,000 \$	Grosse

Source: Desjardins C., La PME au Québec, Situation et problèmes, ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 1977, p.12. Ajusté par (Julien et Marchesnay 1987) au coût de la vie.

DEUXIEME PARTIE

LES MODELES DE DÉVELOPPEMENT

INTRODUCTION

PRÉSENTATION DES MODELES

Analyse des modèles

Classification des modèles

Caractéristiques associées à chaque stade

CONCLUSION

DEUXIEME PARTIE

LES MODELES DE DÉVELOPPEMENT

INTRODUCTION

Dans la deuxième partie de notre cadre conceptuel, nous allons maintenant tenter d'identifier un modèle de développement de l'entreprise convenable pour notre type de recherche. Comme peu d'ouvrages ont été entreprises avec une telle variable au sein des PME, nous devrons en effet considérer certains modèles qu'une étude sommaire nous permet d'accorder à la grande entreprise. Pour ce faire cette partie comprendra 4 étapes avant conclusion. La première concerne la présentation des modèles retenus. La deuxième analysera globalement ces modèles pour, dans un troisième temps, les classifier. On terminera par l'identification des différentes caractéristiques associées à chacun des stades retenus, étape intermédiaire entre la troisième partie de notre étude portant sur les divers aspects en matière de planification.

PRESENTATION DES MODELES DE DÉVELOPPEMENT.

La revue de littérature nous a permis de constater qu'il existe un grand nombre d'auteurs qui se sont intéressés à l'évolution de l'entreprise en tentant d'identifier ou de façonner un modèle de développement. Nous en avons recensé une vingtaine. Pour l'élaboration de ce travail, nous en

avons regroupé 7 selon divers paramètres, tel; stratégie, structure, gestion, rôles ou encore selon les crises administratives. Le tableau synthèse no.6 a été disposé selon cinq stades de développement, cependant, tous les modèles ne proposent pas cinq stades; Cooper, (1979) et Filley et Aldag (1978) en proposent trois, Steinmetz, (1979), Toulouse (1982) et Quinn et Cameron (1983) en identifient quatre tandis que Greiner (1972) et Churchill et Lewis (1983) font état de cinq stades de développement.

Le stade de développement de l'entreprise a longtemps été considéré comme un facteur de contingence de première importance en ce qui concerne la planification stratégique. En 1975, Hofer déclarait "La plus grande variable fondamentale pour déterminer la stratégie d'affaires appropriée est le stade du cycle de vie du produit". Subséquemment, Hofer et Schendel construisirent sur cette base "les stades d'évolution du produit/marché"; (Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon ,1984). Ce concept semble-t-il a grandement influencé les auteurs des modèles de développement des entreprises. En fait la plupart des modèles de développement s'appuient sur un concept similaire au cycle de vie du produit, c'est à dire un processus sous forme de continuum naissance.....mort.

La principale difficulté rencontrée en ce qui regarde l'analyse de ces modèles se situe au nombre de stades développés par les auteurs; Cette distorsion nous amène à nous questionner, soit sur la sur simplification ou sur la suramplification de certains modèles. On note aussi que la variété

Tableau no. 6

MODELES DE DÉVELOPPEMENT (SYNTHESE)

<u>AUTEURS</u>	<u>PARAMETRES</u>	<u>nb</u>	<u>STADE 1</u>	<u>STADE 2</u>	<u>STADE 3</u>	<u>STADE 4</u>	<u>STADE 5</u>
Cooper 1979	Strategie structure	3	Start up	Early-growth	Later-growth		
Filley Aldag 78	Structure	3 *	Artisan	Promotion	Administratif		
Steinmetz 1969	Fonction Gestion	4 *	Superv.directe Vie ou mort	Sup. indirecte Gestionnaire	Contrôle ind. Stabilisation	Org. div. expansion	
Toulouse 1982	Roles Défis	4 **	Lancement	Stabilisation	Croisée des chemins	Période de succession	
Quinn Cameron 83	Structure	4 **	Entrepreneuriale	Collectivité	formalisation	Elaboration	
Greiner 1972	Crises adm.	5 *	Créativité	Direction	Délégation	Coordination	Collaborat.
Churchill Lewis 83	Crises org.	5 *	Existence	Maintien	Réussite Exp/déseng	Essor	Exploit. max des ressour.

* Vérification empirique

** Vérification empirique découlant d'une synthèse.

des paramètres utilisés est aussi importante; certains utilisent la structure: Filley et Aldag (1978); Quinn et Cameron (1983). Cooper (1979) allie stratégie et structure tandis que Steinmetz (1969) compose avec le type de gestion et que Toulouse (1982) s'est attaqué aux rôles et aux défis. Enfin, Greiner (1972) et Churchill et Lewis (1983) ont fondé leur modèle sur les crises administratives. Pour compliquer davantage la situation, certains auteurs tel (Cooper (1979); Churchill et Lewis (1983) et Steinmetz (1969) utilisent plus d'un paramètre pour consolider leur concept.

Quand on examine le tableau no.6 dans son ensemble, on s'aperçoit que le stade numéro un est concerné par le début de l'entreprise et que normalement cette entreprise est de petite taille. A l'extrême, le dernier stade correspond à une période de stagnation, de déclin ou d'exploitation maximale des ressources. A ce stade, l'entreprise est généralement de grande taille. Les stades mitoyens décrivent selon leur modèle respectif des périodes de croissance, d'expansion ou de maturité et sont difficilement comparables selon un ordre numérique dû aux variations du nombre de stades selon les différents auteurs. Conséquences de ces difficultés de comparaison, nous présentons les modèles du tableau numéro 7 individuellement et les commentons.

En premier lieu, le modèle de Cooper (1979) fait référence à trois stades. 1.- "start-up" C'est en fait la décision de fonder une entreprise et de la positionner dans un marché donné tout en utilisant une stratégie

Tableau No. 7

CLASSIFICATION DES STADES
PAR RAPPORT AU MODELE
SYNTHESE.

<u>MODELES</u>	<u>DEMARRAGE</u>	<u>RENTABILISAT.</u>	<u>REUSSITE</u>
Cooper (1979)	Démarrage	Stade initial de développement	Stade ult. de développement
Filley et Aldag (1978)	<i>Craft</i>	<i>Promotional</i>	<i>Administrative</i>
Steinmetz (1969)	Supervision direct.	Superv. indirecte	
Toulouse (1982)	Lancement	Stabilisation	Croisée des chemins
Quinn et Cameron (1983)	Stade Entrepren. Stade collectivité	Stade de contrôle et formalisation	
Greiner (1972)	Créativité	Direction	Délégation
Churchill & Lewis (1983)	Existence	Maintien	Réussite

Source: Le profil de rôle des propriétaires-dirigeants des PME - une étude en fonction du stade de développement de leur entreprise - Rapport de recherche présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières. Août 1990, Charles Ramangalahy.

compétitive. 2.- "Early-growth" est l'étape où la stratégie, produit/marché initial est en phase d'essai. 3.- "later-growth" est souvent caractérisé par de multiple points de vente et de service. Une certaine diversification s'installe. A ce stage, l'entreprise a un ou plusieurs niveaux de cadres intermédiaires et la délégation de la prise de décision est présente.

La simplicité de ce modèle en fait son attrait et il pourrait bien convenir autant à la grande qu'à la petite entreprise. D'ailleurs, il est repris par Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984) dans une des rares études portant sur la relation entre les stades de développement et la planification et performance dans les petites entreprises.

Le deuxième modèle à trois stades est celui de Filley et Aldag (1978). Dans les faits ce modèle n'est pas séquentiel dans le sens qu'il n'identifie pas des étapes spécifiques. Il catégorise plutôt les organisations selon leurs caractéristiques propres. L'organisation de type "craft" est axée du côté production, a de la difficulté à s'adapter au changement et est peu portée vers la croissance. Par contre, l'organisation de type "promotion" exploite un produit où une opportunité et est axé sur l'innovation et la croissance. Finalement, l'organisation du type "administrative" est gérée de façon professionnelle, elle utilise la planification pour atteindre ses objectifs, possède une structure formelle et est par conséquent une entité de plus grande taille.

En résumé, cette typologie nous suggère que la croissance est le résultat du type d'organisation et de ce fait, ce modèle peut convenir à plusieurs catégories de PME. Quand on constate qu'entre 1978 et 1985, la quasi totalité des emplois créés provenait de la PME comptant moins de 20 employés, tout de suite, on peut penser aux dimensions "*promotion*" et "*administrative*". Pour plus de précision, mentionnons qu'entre 1978 et 1988, la création et la fermeture d'entreprises PME a entraîné une variation de l'emploi positive nette de 293,600, pendant que la variation nette de l'emploi au sein des PME en croissance a résulté en 198,300 emplois supplémentaires (Les PME au Québec, état de la situation en 1990, tableau no. 9 p.49). Ce modèle suppose que l'entreprise peut passer du type *promotion* au type *administrative*.

Le modèle de Steinmetz (1969) est un modèle à quatre stades, où plutôt trois stades, le quatrième stade nous semble incomplet. Il a été édifié à partir du postulat suivant: Apprendre à connaître les problèmes qui surviennent à chaque étape pour ensuite les résoudre et passer à l'étape suivante. L'étape un, intitulée "vivre ou mourir" fait face à des problèmes de gestion, de besoin de personnels et de supervision, c'est là que le propriétaire doit apprendre à planifier, organiser, diriger et contrôler, pour ensuite passer à la deuxième étape" de gestionnaire" où il rencontre des problèmes de nature différentes tel; supervision des cadres, objectifs divergents, organisation informelle, déséconomies d'échelle et problèmes de production, il doit alors exercer une supervision indirecte afin de passer à l'étape trois "stabilisation" qui aura comme principaux

problèmes, la nouvelle compétition, le contrôle des dépenses etc..,la solution...l'organisation se divise en unité avec un centre de profit. Pour ce qui est de l'étape quatre,"expansion" l'auteur ne donne pas de référence sinon que l'organisation fait face à l'expansion et à la divisionnalisation.

Concept relié à la grande entreprise, très fermé qui ne rend pas compte de ce qui va se passer devant l'incapacité de l'entrepreneur-dirigeant de la PME de résoudre ses problèmes. En réalité, on peut supposer que la majorité des PME demeurent à l'étape un du modèle parce que l'entreprise est presque toujours confrontée à "vivre ou mourir".

Une revue de littérature importante a permis à Toulouse (1982) de découvrir un grand nombre d'approches utilisées dans la mise au point des différentes théories concernant les modèles de développement ce qui l'a amené à produire un modèle synthèse selon quatre étapes. Cette théorie est en grande partie basée sur le processus prévisible des actions de l'entrepreneur.

Pour Toulouse (1982), la période de "lancement" correspond à l'actualisation du rêve de l'entrepreneur par la mise sur pied ou l'achat d'un commerce selon son évaluation du marché. C'est l'exploitation d'une occasion. Ensuite, l'exploitation est reliée aux risques financiers et personnels qui accompagnent son rêve. Au début, les défis sont nombreux: qu'il suffit de mentionner le positionnement sur le marché, la stabilisation des revenus, le contrôle des coûts et l'installation des systèmes de gestion

et de recrutement du personnel, l'administration est rudimentaire et facilement contrôlable par un seul individu. Selon Greiner, la phase de lancement se termine par une crise de "leadership", c'est-à-dire difficulté d'adaptation à de nouveaux mécanismes de gestion. Le deuxième stade correspond à la période de "stabilisation". C'est le maintien minimal du volume d'affaires tout en conservant des augmentations "normales". Le temps devient de plus en plus rare, la paperasse augmente et les relations avec les clients se multiplient. D'un autre côté, la planification opérationnelle et les méthodes d'approvisionnement accaparent de plus en plus le temps du dirigeant. Il doit alors inventer l'organisation dont il a besoin. En quelques mots, il doit commencer à déléguer, planifier et gérer. Greiner parle de crise d'autonomie, c'est à dire passer d'une gestion centralisée à une gestion partagée. Ensuite, c'est la période de "croisées des chemins". L'entrepreneur fait maintenant face à des choix; expansion, intégration verticale ou horizontale, statu quo ou vente de l'entreprise. En résumé, c'est la période où il réalise qu'il a mené à bien le rêve qu'il a caressé. Pour terminer, Toulouse identifie la période de "succession". L'entrepreneur doit s'assurer que d'autres personnes prendront la relève de façon définitive en assumant direction et contrôle des opérations. Quand on sait que l'entrepreneur et l'organisation ne font qu'un, on peut en déduire que c'est là une étape importante et cruciale dans la vie de la firme.

Ayant comme fondation, une revue de 9 modèles à 4 stades, Quinn et Cameron (1983) proposent un concept basé sur l'efficacité et orienté vers

la prédiction et les critères de succès. En fait, l'auteur discute des relations entre les stades de développement et l'efficacité organisationnelle. Les critères de succès du premier stade "entrepreneurial" sont la flexibilité, croissance, acquisition de ressources et développement du support interne; en ce qui concerne le deuxième stade, "collectivité" l'auteur identifie le développement des ressources humaines, la motivation, la cohésion et la satisfaction des besoins humains. Au troisième stade, "formalisation" les critères retenus sont les objectifs de production, l'efficacité des communications, le management, le contrôle et la stabilité. Pour terminer, selon le stade "élaboration" les critères de succès de la quatrième étape sont reliés à la flexibilité, l'acquisition de ressources et à l'expansion.

En somme, ce modèle est limité par la valeur des études intégrées, mais est d'une bonne logique. Il peut être appliqué efficacement aux PME. La réaction à l'environnement dépend des étapes de développement.

Le modèle de Greiner (1972) basé sur les mêmes paramètres que celui de Churchill et Lewis (1983) et plusieurs fois cité lors de notre exposé sur Toulouse (1982) ne sera pas présenté en détail. Ce modèle convient plutôt à la grande entreprise et ne mentionne pas d'étape de départ. Par contre celui de Churchill et Lewis a été adapté spécifiquement à la PME et identifie aussi 5 étapes selon un processus de résolution de crises. Il faut bien noter cependant que le modèle théorique de Greiner repose sur des notions de crises très développées et que l'auteur montre

comment les entreprises peuvent changer les crises en opportunités pour la croissance future.

Le modèle de Churchill et Lewis (1983) est le résultat d'analyses empiriques adaptées à la PME. Ce concept a été élaboré pour permettre à l'entrepreneur de mieux comprendre les problèmes et de les anticiper en adoptant une stratégie de gestion appropriée pour chaque stade. Au premier stade, soit celui de "*l'existence*", c'est la période de démarrage, la lutte pour la survie. L'entreprise doit se constituer une clientèle suffisante, s'édifier une base de vente et couvrir ses frais. L'organisation est simple et centralisée et les systèmes sont généralement informels. A l'étape du "*maintien*", on recherche la rentabilité et malgré sa plus grande taille, l'organisation est encore de type simple et les systèmes généralement informels. À l'étape de la "*réussite*", l'entreprise est économiquement rentable et deux scénarios se dessinent: stabilisation ou désengagement/expansion. La structure de l'organisation est fonctionnelle et un système de base de gestion est en place. On adopte une stratégie si l'on opte pour la croissance. À l'étape "*essor*", l'organisation est en croissance rapide, la structure est divisionnalisée et on utilise alors la planification ce qui implique la délégation de responsabilités. La dernière étape se nomme "*exploitation maximale des ressources*". C'est une période de consolidation et de contrôle. On veut alors garder les atouts d'une PME. On tente d'améliorer et d'approfondir les systèmes de gestion. Si l'entreprise perd de son dynamisme, c'est alors que la sclérose s'installe.

Cette étude permet de connaître les points forts et les points faibles de l'entreprise qui pourrait se situer dans deux stades simultanément selon certains critères. Cette théorie permet aussi à l'entrepreneur d'anticiper les problèmes et s'y préparer.

Analyse des modèles

L'analyse globale de ces modèles permet de constater, qu'un contexte particulier prévaut à chacun des stades et que l'évolution de l'entreprise est fonction des capacités managériales de l'entrepreneur. S'il veut passer d'un stade à un autre, l'entrepreneur doit s'adapter Steinmetz (1969). Du côté de la firme, le type de management se doit d'évoluer en fonction du stade Steinmetz (1969). Dans la réalité, peu de PME vivront la totalité des étapes proposées par ces divers concepts. Dans cet optique, le modèle de Filley et Aldag (1978) est bien adapté pour catégoriser les entreprises, mais ne discute pas de la façon de résoudre les problèmes spécifiques à chaque stade. D'autre part peu d'auteurs se sont intéressés à ce que l'on peut définir comme la période pré-lancement des opérations qui correspondrait à la période "avant l'actualisation d'un rêve" de Toulouse (1982). On peut en faire la même constatation en ce qui concerne le dernier stade: tous les auteurs ne s'y sont pas intéressés au même niveau. Churchill et Lewis (1983) et Toulouse (1982) sont ceux qui ont contribué le plus dans cette optique. D'autre part, il faut bien reconnaître que la séquence d'évolution des stades de chacun des modèles peut varier énormément et peuvent même ne jamais apparaître. En y regardant de

près, on peut penser que d'autres variables pourraient intervenir dans la classification des entreprises par étapes. On peut mentionner le secteur d'activité et la complexité du genre d'affaires .

Somme toute, les modèles de développement nous indiquent que l'entreprise évolue selon un certain scénario et que chacune des étapes correspond avec un certain type de gestion qui en fait est, pour la plupart des auteurs, évolutif (excepté Filley et Aldag 1978). Malgré des distinctions importantes, selon que l'on compare un modèle à un autre, force de constater que le premier stade est celui qui convient le mieux à la PME, qui dans la réalité, se bat constamment pour sa survie; c'est en somme la finalité de l'entreprise que (Huard, 1972) définit comme "consiste à éléver ou à maintenir le niveau de ses ressources totales".

Classification des modèles.

Notre but étant d'en arriver à une classification cohérente, nous nous sommes attardés à regarder de quelle façon d'autres auteurs ont réagi devant une telle situation. En premier lieu, le modèle le plus opérationnalisé au niveau de la PME est celui de Cooper (1969) qui traite de 3 stades. Ce modèle a été repris par (Vozikis et Glueck, 1978; Robinson et al., 1984 et Vozikis et Mescon, 1985). Par ailleurs, Churchill (1983) soutient que le stade de maturité et de décentralisation de la structure organisationnelle sont caractéristiques de la grande entreprise, ce que Cooper (1979) confirme en d'autres termes (Ramangalahy, 1990). De ces

remarques, Ramangalahy, (1990) en dégage des configurations résiduelles qui nous semblent très pertinentes.

Caractéristiques associées à chaque stade.

La revue de ces différents concepts, maintenant reclassifiés nous permet maintenant de dégager les caractéristiques principales associées aux trois stades énoncés; Démarrage, rentabilisation et réussite.

Au premier stade, "démarrage" de l'entreprise, la principale préoccupation de l'entrepreneur consiste à s'implanter sur le marché en adoptant une stratégie compétitive (Cooper, 1979). Il s'agit de pénétrer le marché en édifiant une base de clientèle pour pouvoir rester en vie (Greiner, 1972); Le dirigeant consacre la majeure partie de son temps à la production et la vente (Toulouse, 1982; Greiner, 1972) et de plus il supervise directement opérations et employés (Churchill et Lewis, 1983; Cooper, 1979; Steinmetz, 1979 et Toulouse, 1982). Les objectifs personnels et ceux de l'entrepreneur sont intimement liés (Churchill et Lewis, 1983) et la structure organisationnelle est simple, informelle et centralisée (Churchill et Lewis, 1983 et Greiner, 1972). Sur le plan marketing, le marché est restreint, d'où la nécessité de rechercher une niche (Cooper 1979; Quinn et Cameron, 1983). Les problèmes auxquels font face les dirigeants sont essentiellement liés aux opérations et sur le plan financier, il s'agit tout simplement de mobiliser les ressources nécessaires au démarrage de l'organisation (Churchill et Lewis, 1983).

Plusieurs scénarios sont envisageables au cours de ce premier stade. L'épuisement des ressources de démarrage de même que la difficulté, voire l'incapacité de se créer une niche peuvent forcer le dirigeant à liquider, vendre ou à se repositionner sur le marché (Churchill et Lewis, 1983). Si le dirigeant réussit à implanter son entreprise sur le marché, même si elle n'est pas rentable, il passe au deuxième stade.

L'entreprise est ici entrée dans le stade de "rentabilisation" la firme est encore dans sa phase de survie, même si elle réalise un certain profit (Churchill et Lewis, 1983) la tâche principale de l'entrepreneur est d'équilibrer revenus et dépenses (Greiner, 1972). Le dirigeant accaparé par cette tâche, commence à déléguer surtout au niveau des opérations (Cooper, 1979; Steinmetz, 1969 et Churchill et Lewis, 1983). Le dirigeant détient toujours l'autorité et l'exerce dans toutes les décisions importantes sans pour autant délaisser complètement les activités normales d'opération de l'organisation (Churchill et Lewis, 1983; Cooper, 1979 et Greiner 1972). La structure organisationnelle même si elle demeure simple commence à intégrer des cadres intermédiaires dirigés par l'entrepreneur et c'est là que les principaux défis surviennent: définition des tâches, délégation des responsabilités (Toulouse, 1982). Même si les systèmes formels demeurent limités, on voit dans certains cas apparaître un système comptable, la formalisation des budgets et standard, (Greiner, 1972). Cooper (1979) est plus catégorique et note l'absence de systèmes formels de gestion. La planification financière est existante et du côté marketing, la clientèle est

suffisante et satisfaite des produits/services offerts par l'entreprise (Churchill et Lewis, 1983). Ensuite, les mêmes auteurs brossent un tableau des difficultés potentielles rencontrées au deuxième stade, soit: une faible croissance des ventes, difficulté de contrôler les dépenses, fonds de roulement déficient, d'où la difficulté de maintenir un niveau d'activités croissant. Confronté à ces problèmes, le dirigeant doit faire des choix: le repli stratégique est envisagé si ce n'est que le maintien des activités. Dans d'autres cas plus graves, le propriétaire peut-être forcé à vendre ou liquider des actifs à moins que ce ne soit la faillite pure et simple.

Le terme du deuxième stade est caractérisé par la "réussite," c'est à dire l'atteinte d'une bonne rentabilité; la pénétration du marché est un gage de succès (Churchill et Lewis, 1983). Il y a plusieurs scénarios possibles rendu à ce stade, mais les auteurs en retiennent principalement deux: expansion et stabilité. La décision de poursuivre la croissance peut être entravée par un marché jugé trop petit. Dans certains cas, le dirigeant décide tout simplement de ne pas poursuivre une stratégie de croissance et optera pour consolider ses positions, Churchill et Lewis, (1983). Il reste que l'entreprise dans les deux scénarios demeure de grande taille et qu'elle est maintenant structurée par fonction, Churchill et Lewis (1983). Le dirigeant pratique maintenant la planification stratégique et est contraint de s'entourer d'experts pour gérer l'entreprise. La planification des opérations est confiée aux cadres intermédiaires et la délégation est fortement présente, Toulouse, (1982). La planification stratégique sera beaucoup plus sophistiquée, c'est-à-dire

rationnelle dans le cas où le propriétaire se dirige vers une expansion, Cooper, (1979).

CONCLUSION

La littérature nous a permis de dégager un modèle à trois stades; "démarrage", "rentabilisation" et "réussite" , Ramangalahy, (1990). Il faut reconnaître que la période d'appartenance et de passage d'un stade à un autre est fonction de chaque entreprise exclusivement et qu'il est possible et même probable qu'une entreprise "chevauche" deux stades simultanément au cours de sa vie. De plus, force est de constater que la relation "modèles/caractéristiques " est arbitraire. Par ailleurs, il faut préciser que peu d'informations ont généralement été obtenues des échantillonnages de nature empirique, principalement des modèles issus de regroupement d'études. Cependant nous devons constater que ce modèle réduit à trois stades reflète la réalité entrepreneuriale et les problèmes et défis que le propriétaire-dirigeant rencontre au cours de son existence.

De plus, l'analyse des comportements manageriaux en regard d'un modèle de développement de la PME à trois stades nous a permis de nous former une idée générale de la dynamique entrepreneuriale tout au long de son évolution. Comme chaque entreprise ne semble pas progresser au même rythme, il nous semble maintenant opportun d'entreprendre la prochaine partie de notre travail portant sur les divers aspects en matière de planification.

Troisième Partie

LA PLANIFICATION

INTRODUCTION

HISTORIQUE

Les modèles en vogue

La planification

LES NIVEAUX DE PLANIFICATION

Définitions

Le concept central en relation avec la PME

Niveau stratégique

Niveau opérationnel

Niveau de support

LES PROCESSUS DE PLANIFICATION

Les modèles émergents

Ordonnancement du processus

La formalisation du processus

La sophistication du processus

LES ACTIVITES DE PLANIFICATION DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

Niveau stratégique

La mission de l'organisation

Diagnostic de la situation

Analyse de l'industrie

La distribution

Le produit (équipement de la personne)

Analyse de la concurrence
Analyse produit/marché
Analyse générale de l'environnement
Analyse du commerce, ses ressources, son potentiel
Objectifs et Stratégies
Le choix des objectifs
Le choix de la stratégie
L'image du commerce
Niveau opérationnel
Élaboration du plan de retailing mix
Le retailing-mix
L'offre produit et l'offre magasin
Les scénarios d'achat
Les attentes du consommateur
L'offre de service ajouté
Le choix du consommateur
Le cycle de vie des consommateurs
Niveau de soutien
Le contrôle des activités de détail

CONCLUSION

TROISIEME PARTIE

LA PLANIFICATIONINTRODUCTION

La troisième partie de notre cadre conceptuel concerne la planification dans son ensemble. Dans un premier temps, nous brosserons un tableau des modèles évolutifs du début du 20ième siècle jusqu'à présent pour ensuite situer la place de la planification dans ces modèles. Cette partie descriptive nous permettra de préciser dans un deuxième temps les différents termes concernant la planification afin d'en dégager un concept central. Le concept central devrait en somme refléter les plus récentes approches d'utilisation de la terminologie et concepts sur le sujet. Le concept central établi, cela nous permettra de recenser les différents modèles de planification pour en identifier les étapes communes afin d'en tirer un processus de référence, ce qui nous permettra de rapporter sur un débat qui perdure, c'est-à-dire la formalisation du processus. Cette prise de position aura pour effet de distinguer le planificateur formel du planificateur au comportement "intuitif". Plus loin, nous analyserons les différentes approches concernant la sophistication du processus. Ensuite, on se penchera sur les activités de planification dans le commerce de détail en mettant en évidence certaines théories et concepts particuliers au secteur, pour enfin en tirer des conclusions qui s'imposent dans le but d'en tirer un modèle de référence.

HISTORIQUE.

Les modèles en voque

Au cours du 20ième siècle, il y a eu trois différents modèles à succès; chacun déterminé par étapes évolutives des pays industrialisés au point de vue économique, social, politique et technologique. (Ansoff, 1984-1.1)

La période 1900-1930 fut celle de l'orientation axée sur le produit; vers le début des années 30, on assista à l'émergence d'un modèle orienté marketing et dès le début des années 60, on faisait alors référence au modèle d'orientation stratégique.

Encore aujourd'hui, ces (3) modèles peuvent s'appliquer dans les pays industrialisés selon différents types d'industries.

La partie analytique du modèle "orientation-stratégique" a été nommée la formulation stratégique, et le procédé par lequel les gestionnaires formulent conjointement la stratégie adoptée a reçu le nom de planification stratégique. Le management stratégique est une approche systématique reliée aux responsabilités du management général: pour positionner et relier l'organisation à son environnement de manière à assurer un succès continu à l'abri des surprises (Ansoff 84 -1.2).

La planification

Stratégor (1988) parle de la planification en termes que nous résumons ici: Le premier type de planification englobant l'ensemble des activités de l'entreprise apparaît dans les années 1950. La planification à long terme est la conception qui domine jusqu'au milieu des années 1960, et concerne surtout les grandes entreprises. A partir de la fin des années 60, la planification stratégique peut s'appuyer sur des outils spécifiques d'analyse; les démarches employées et les langages utilisés servent de base de réflexion et en confirment le caractère particulier. Enfin, la rupture provoquée par la crise pétrolière de 1973 a porté un coup sérieux à la crédibilité des prévisions à long terme. En bref, le futur n'est plus ce qu'il était. On parle maintenant d'une crise de confiance de la planification.

On assiste maintenant à deux attitudes totalement différentes concernant la planification. La première consiste à subir le changement et à en constater à *posteriori* les résultats. La seconde résulte au fait de prévoir, anticiper et organiser le changement, c'est-à-dire planifier le développement de l'entreprise.

Les partisans de la première attitude estiment généralement qu'en raison de la rapidité du changement, il est inutile, de penser à l'avenir. Ils considèrent la planification contraignante et souhaitent conserver leur liberté d'action. Les partisans de la deuxième attitude estiment qu'il est

indispensable de savoir où l'on veut aller pour augmenter les chances de succès, et surtout lorsque le changement rapide caractérise l'environnement. Dans cette optique, l'étude synthèse de (Robinson et Pearce, 1984) indique que " la planification est importante pour les PME et que son existence (ou son absence) conditionne leur survie".

De cette période troublée sont nées des réflexions critiques et des expérimentations qui permettent de mieux appréhender la nature et les mécanismes de planification, et d'expliquer la diversité des pratiques constatées.

Bref, l'évolution de la planification à travers les modèles en vogue au cours des dernières années nous permettra, dans la prochaine rubrique, de mieux cerner les définitions proposées des différents types de planification tout en faisant ressortir les divergences existantes.

LES NIVEAUX DE PLANIFICATION

Faisant suite à cet historique sur la planification, il nous apparaît maintenant nécessaire de préciser certains concepts concernant la planification afin d'en établir les différents niveaux.

La difficulté première dans la définition des types de planification provient du fait qu'il existe des systèmes de planification dits intégrés qui traitent des niveaux stratégiques et opérationnels comme étant les mêmes

approches. Ce type de planification a constitué une forme transitoire pour la plupart des entreprises, mais perdure dans les entreprises ayant peu de problèmes stratégiques ou qui les traitent en dehors de leur planification; ici on fait référence surtout à la PME où la décision est prise par le propriétaire-dirigeant seul.

Il est aussi difficile de faire la distinction entre la planification stratégique et la planification à long terme. De plus certains auteurs ne sont pas trop spécifiques quand il s'agit de préciser le type de planification; Thurston (1984) parle tout simplement de planification. D'autres sont plus précis, tel (Kotler, 1982) pour lequel il existe cinq types de planification: 1) long terme, 2) annuelle, 3) de produit, 4) à l'innovation et 5) de l'activité. Cette complexité exige une clarification des concepts afin de vraiment établir les niveaux de planification.

Définitions

La stratégie..D'Amboise (1989) cite diverses définitions de la stratégie que nous rapportons en partie. "La stratégie" est le moyen par lequel le manager implante la mission à long terme d'une entreprise; elle est le lien entre toute petite entreprise et son environnement (Redinbaugh et Neu 1980), ou bien selon House (1979), c'est une orientation d'envergure choisie parmi plusieurs possibilités, permettant d'atteindre au mieux les objectifs fixés et tenant compte de l'environnement, des politiques suivies, d'une critériologie et du comportement anticipé des concurrents; pour

Tixier(1984), c'est un processus dynamique à long terme, destiné à améliorer la rentabilité de l'entreprise et à lui permettre d'obtenir un avantage compétitif. Les définitions de la stratégie sont nombreuses; elles s'articulent autour de trois éléments principaux:l'avantage compétitif, les objectifs ou encore l'environnement. Toutefois, ces éléments ne s'excluent pas mutuellement. Ainsi, Miller (1982) mentionne que c'est un groupe de décisions critiques destinées à situer l'entreprise dans son environnement, à déterminer des objectifs, à établir le mode de développement de l'entreprise et à affecter ses ressources

Curtis (1983) distingue des stratégies selon plusieurs dimensions: 1ere dimension signifie exploiter les forces de l'entreprise pour atteindre des objectifs, 2ième dimension, se servir en plus de la faiblesse des concurrents et 3ième dimension, il s'agit, en plus des deux premières dimensions, de changer l'environnement au profit du planificateur.

En somme, il est à noter que dans les définitions présentées, la stratégie est toujours quelque chose de différent: pour un c'est un moyen, pour d'autres, un lien, une orientation, une décision ou encore un processus.

Pour notre part, "la stratégie" est l'ensemble des moyens par lesquels le manager implante la mission d'une entreprise, définit les objectifs à atteindre, considérant ses forces et ses faiblesses de même que les opportunités et les menaces de l'environnement ; elle fait le lien

entre l'entreprise et son environnement.

Pour Bergeron (1986) la **planification stratégique** est le processus par lequel les dirigeants élaborent les objectifs généraux, les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources. Les effets sur la rentabilité sont à long terme et ce type de planification comporte des risques élevés. Robinson et Littlejohn (1981) décrivent la planification stratégique comme un processus de prise de décision rationnel pour prédéterminer un cheminement approprié dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques de manière efficace et économique à l'intérieur d'une période donnée. Plusieurs autres définitions de la planification stratégique ont été formulées tel; Van Kirk et Noonan (1982) " une formulation continue et détaillée de plans démontrant comment des objectifs bien déterminés peuvent être réalisés" ; Pearce-Chapman-David (1982) "C'est le gouvernail qui maintient l'organisation dans la bonne voie"; Curtis (1983) "C'est un processus continue par lequel une entreprise prépare le maintien de sa compétitivité sur un marché donné."

Kotler (1982) définit la **planification à long terme** comme consistant à poser un diagnostic, à faire des pronostics, à fixer des objectifs, à élaborer des stratégies, à déterminer les moyens à prendre et à mesurer sa performance. Steiner(1977) est moins précis dans sa définition et mentionne que la planification à long terme signifie penser à l'avenir de façon systématique et prendre la décision courante dans cette perspective. Par contre, Bergeron (1986) brosse un tableau comparatif des différences

existant entre la planification stratégique et la planification à long terme. Il semble qu'il y ait divergence entre la théorie de Kotler pour qui la planification à long terme signifie "élaborer des stratégies et celle de Bergeron (1986) pour qui la planification à long terme n'oblige pas les dirigeants à penser en terme de stratégie et à déterminer l'orientation (comment, pourquoi). A la lecture de son exposé, on peut aussi dégager certaines caractéristiques portant sur la planification à long terme: les objectifs sont fondés sur l'extrapolation du présent et principalement axés sur le côté financier (plans détaillés de chaque division). Ne détermine donc ni les produits à développer, ni les marchés. Ces plans sont élaborés par des cadres intermédiaires et inférieurs pour ensuite être consolidés par un groupe de planificateurs. D'où l'impossibilité de procéder à des modifications majeures. La précision est tellement exigeante qu'elle rejette dans l'ombre l'orientation souhaitée. Les hypothèses émises pour ce type de planification ne peuvent être tenues en ligne de compte dans les prises de décisions stratégiques. De plus, elle réfère aux grandes entreprises tout en étant axée plus sur le processus que sur le contenu.

Couture (1978) nous décrit la **planification marketing** en ces termes "la planification marketing est une planification de nature essentiellement stratégique qui prend sa source dans l'identification des fossés stratégiques". C'est ainsi que la stratégie marketing est présentée comme découlant des stratégies fondamentales de développement de l'organisation. Selon Kollat, Blackwell et Robertson (1972), cité par Couture (1978), de façon générale, le plan marketing peut-être défini comme étant un

document écrit destiné à fournir le cadre permettant de coordonner et d'intégrer les actions visant la mise en application de programmes de marketing développés pour atteindre les objectifs marketing, qui, à leur tour, sont indispensables à l'atteinte des objectifs corporatifs.

Dans son ouvrage "Planification et stratégies d'un commerce de détail (1989), Pettigrew propose un modèle de planification stratégique qui suppose de la part du gestionnaire, l'adoption de la philosophie moderne de marketing, orientée vers le respect du consommateur et le contrôle des coûts d'opération, dans le but d'accroître la satisfaction du consommateur et la rentabilité du commerce. Ce type de planification tout comme celui de Couture (1978) est décrit comme essentiellement de nature stratégique, du au fait que la stratégie y est intégrée..

Dans le but de tenter d'en arriver à une définition qui convienne au processus de planification dans l'entreprise et plus particulièrement dans le commerce de détail, Rosenbloom (1980) suggère l'utilisation du terme "**strategic market planning**" pour décrire les bases fondamentales de la planification dans laquelle l'entreprise s'engage. Cette appellation est tirée de l'ouvrage (Strategic Market Planning) de Abell et Hammond (1979)

Rosenbloom(1980) définit le "strategic market planning" comme "un plan de tous les aspects de la stratégie d'une organisation sur un marché". Spécifiquement, le "strategic market planning" implique quatre grands champs d'action: 1) Définir les affaires, 2) déterminer la mission (ou le

rôle), 3) formuler des stratégies fonctionnelles et 4) budgétiser les opérations. Pour appuyer toutes les phases de ce processus, Rosenbloom insiste pour dire que l'emphase doit être mise sur l'analyse des marchés, des compétiteurs et des tendances environnementales. De plus il faut aussi considérer les ressources disponibles de même que les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

Voyons ce que disent les auteurs pour définir la planification opérationnelle. Pour Bergeron (1986), les effets sont à court terme donc moins susceptibles d'entraîner des résultats catastrophiques à long terme. Elle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel des unités organisationnelles, dont le marketing.

Stratégor (1988) abonde dans le même sens: " la planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques en programme applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise, dont le marketing, dans le cadre de leurs activités courantes". Stratégor précise que cette mission présente un caractère différent de la mission stratégique dans le sens que l'horizon de la planification stratégique est plus lointain que celui de la planification opérationnelle. La planification opérationnelle suit une logique de continuité temporelle, alors que la planification stratégique doit gérer le changement. La planification stratégique a aussi une orientation plus qualitative que la planification opérationnelle; alors que la planification opérationnelle détermine les choix dans tous les domaines et pour tous les départements et services de

l'entreprise, la planification stratégique doit se focaliser de façon globale sur les seuls domaines engageant directement l'avenir de l'entreprise.

De son côté Steiner (1979), cité par (Robinson, Logan et Salem, 1986) en définit le concept comme suit: " la planification opérationnelle correspond aux activités de planification détaillées qui permettent l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'action et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. (Robinson, Logan, Salem (1986) comparent la planification stratégique et la planification opérationnelle comme suit: "comparé à la planification stratégique, la planification opérationnelle est plus spécifique, plus difficile à interpréter, exécutée à un niveau inférieur, implique des ressources de moins d'importance, est souvent répétitive de nature et couvre une période de temps plus courte (moins d'un an).

Bergeron (1986) définit les plans de support comme des plans à court terme,(moins d'un an). Ils peuvent être du type continu ou discontinu. Les plans de type continu comprennent les politiques, les méthodes, les procédures et les règlements; les plans discontinus, les budgets, les standard, les programmes, les projets et les calendriers. Strategor (1988) identifie le système budgétaire comme moyen pour mettre en oeuvre et contrôler les actions à court terme découlant des plans opérationnels.

Concept central en rapport avec la PME

Comme on l'a constaté en théorie, plusieurs termes sont utilisés pour tenter de décrire le processus de planification au sein des entreprises. En pratique, dans le langage des entrepreneurs, on peut dire que tous ces termes ne sont pas utilisés de façon précise et constante (Rosenbloom, 1980). En fait, la planification marketing dont parle un entrepreneur pourrait bien être la planification stratégique, et vice-versa. Ainsi, il arrive que les prévisions, les budgets ou même la planification d'une opération particulière tels: marketing, finance ou production est associée à la planification stratégique.

Suite à ces précisions conceptuelles, il convient maintenant d'établir la pertinence des différents types de planification en rapport avec la PME et d'en établir les différents niveaux. Pour y parvenir nous analyserons les différentes définitions afin de vérifier leur compatibilité.

La première constatation qui nous vient à l'esprit concerne la planification à long terme. On l'a vu dans l'historique, ce concept a dominé jusqu'au début des années 1960. La planification à long terme est en réalité l'ORIGINE de la planification stratégique et selon (Bergeron, 1986), la principale différence entre ces 2 types de planification se situe dans l'impossibilité de procéder à des changements majeurs à l'intérieur de la planification à long terme. Les dirigeants espèrent le "statu quo" en extrapolant le présent dans le futur. La turbulence et l'imprévisibilité de

l'environnement ne permettent plus à l'entrepreneur de gérer sur ces bases. Ce terme n'est pratiquement plus utilisé dans la littérature de gestion destinée à la PME; on parle maintenant de planification stratégique, qui veut de son côté anticiper ce que sera le changement et développer une stratégie en conséquence.

Comme deuxième observation, on peut dire tout comme les auteurs déjà cités que la planification marketing tout comme la "Strategic Market Planning" sont de nature essentiellement stratégique. De plus, on peut dire qu'il existe plusieurs définitions de planification stratégique, mais que toutes vont dans le même sens, c'est-à-dire la recherche d'objectifs selon les ressources disponibles, tout en considérant les forces et les faiblesses de l'entreprise et les réalités environnementales. En ce qui concerne la planification opérationnelle, on est en accord avec les auteurs précités que c'est le lien entre la planification stratégique et sa mise en oeuvre, donc entre le long terme et le court terme et que les plans sont développés pour les diverses fonctions de l'entreprise.

A la lumière des ouvrages déjà cités, il est permis de se demander si ces précisions de concepts conviennent à la PME. Bien souvent, dans une certaine mesure, ces définitions sont inspirées de la grande entreprise. Cependant, il en ressort selon nous, que le concept central utilisé par la plupart des auteurs est celui de "planification stratégique", et ce, en accord avec D'Amboise (1989), qui a procédé à une revue de différents modèles de gestion stratégique proposés dans la littérature destinés aux

petites entreprises. Scruter l'environnement, définir des objectifs à long terme, évaluer les possibilités de mise en oeuvre de la stratégie élaborée selon les ressources disponibles tout en considérant les forces et les faiblesses de l'organisation semblent des éléments indiscutables pour une saine gestion de la PME.

Nous verrons plus loin, que dans la mesure où l'on considère que la planification stratégique n'est qu'un mode particulier de formation de la stratégie (Mintzberg 1973, cité par d'Amboise 1989), le concept de gestion stratégique dépasse celui de la planification stratégique. La planification stratégique, dans son sens restreint, veut déterminer la position de l'entreprise dans l'environnement tandis que la gestion stratégique veut s'assurer d'une plus grande flexibilité. Ce concept de gestion stratégique englobe les activités de la firme dont l'implantation de la stratégie et son évaluation, permettant ainsi un rajustement constant aux conditions changeantes.

Le niveau stratégique cerné, les opérations courantes de l'entreprise doivent aussi faire l'objet d'une planification: toutes les recherches convergent vers le terme de planification opérationnelle afin de définir ces plans. Ces plans d'opérations étant le lien entre la planification stratégique et la mise en oeuvre. Les ouvrages portant sur la grande entreprise proposent généralement une définition précise de la planification opérationnelle et font une nette distinction entre les plans de support et la planification opérationnelle, tandis que dans la plupart des

recherches portant sur la petite entreprise telles: Robinson (1986) et Ackelsberg et Arlow (1985) aucune distinction n'est apportée entre la planification opérationnelle et celle de support. On la nomme tout simplement planification opérationnelle.

En ce qui nous concerne, on pense à trois types de planification et c'est la composition et les caractéristiques de chacun de ces niveaux qui nous permettront d'en tirer un concept central. Le concept qui émerge est en fait composé de 3 niveaux: 1) Stratégique, 2) opérationnel et 3) de support.

Niveau Stratégique

C'est le niveau qui concerne particulièrement les hautes instances de l'organisation (Bergeron 1986; Rosenbloom 1980). Ce niveau de planification est décrit par plusieurs comme un processus de prise de décision rationnel pour prédéterminer un cheminement approprié dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques à l'intérieur d'une période donnée; dans la plupart des cas les auteurs parlent de long terme (plus d'un an) Robinson Littlejohn (1981); Van Kirk Noonan (1982); Rosenbloom (1980); Couture (1978). La planification stratégique doit aussi gérer le changement (Strategor 1988). C'est, en fait, une vision globale de l'entreprise (Ansoff 1984). Les décisions stratégiques concernent principalement les problèmes externes, plutôt qu'internes, de la firme, et plus précisément la sélection des produits qu'elle fabriquera et des

marchés auxquels elle les vendra (Ansoff 1984). En bref le niveau stratégique de la planification consiste à rechercher et à vouloir maîtriser l'évolution de l'entreprise, en s'assurant que les actions et les décisions ne sont pas erratiques (au coup par coup) mais s'inscrivent dans un cadre cohérent, compte tenu des possibilités, des événements nouveaux mais aussi des volontés, Martinet (1983).

Niveau Opérationnel

La planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques en programme applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes (Strategor 1988; Martinet 1983; Rosenbloom 1980). L'exécution de ces opérations est souvent répétitive de nature et couvre une période de temps plus courte (Robinson, Logan, Salem 1986). Ce type de planification n'engage pas l'avenir de l'entreprise (Strategor 1988). Pour le Standford Research Institute, cité par Martinet (1983), ce genre de planification concerne principalement les programmes de production, de commercialisation et de financement, ce qui converge avec l'ensemble des auteurs sur la littérature "marketing" que nous verrons un peu plus loin.

Niveau de support

Pour Rosenbloom (1980), la planification de support complète le processus de planification, et c'est à cette étape que le(s) gestionnaire(s)

auront à déterminer de quelles façons (comment et combien) les ressources disponibles seront distribuées afin de supporter les stratégies déjà adoptées.

Les plans de support dont parle Bergeron (1986) sont en fait de la formalisation (qu'est-ce qui doit être fait et comment doit-il être fait?). Ils comprennent entre autres, les politiques, les procédures, les méthodes, les règlements, les standards, et les budgets. En fait, quand on connaît les spécificités de la PME "ressources limitées, centralisation de la décision etc", et les difficultés inhérentes à la mise en place de plans détaillés, dépendamment des entreprises, quand ils sont utilisés, la littérature nous laisse voir qu'ils sont principalement du type financier et incorporés à la planification opérationnelle.

Après avoir précisé le concept central de la planification, nous allons maintenant identifier les différents modèles de processus afin d'en dégager les caractéristiques dominantes et pour ce faire, nous utiliserons principalement le modèle synthèse de D'Amboise (1989).

LES PROCESSUS DE PLANIFICATION

Le but principal de notre prochaine activité est de déterminer les caractéristiques communes aux différents modèles de planification. Dans ce contexte, il ne serait d'aucun intérêt pour nous de nous livrer à une analyse approfondie du contenu des différents modèles de processus de

planification; nous ne cherchons pas en effet, à déterminer si les entreprises ont de meilleurs résultats suivant l'emploi de tel ou tel type de modèle.

Les modèles émergents

Une revue des auteurs s'étant intéressés à l'élaboration de modèles de planification nous a permis de constater que depuis une dizaine d'années, seul D'Amboise s'était intéressé au sujet. De par la quantité de modèles recensés, et de par ses différentes contributions sur la planification en général, il nous semble que son travail synthèse sur ce sujet est des plus complet et opportun. D'Amboise (1989) a examiné et analysé 31 modèles de planification stratégique; qu'il a regroupé en catégories. Cette catégorisation a donné lieu à six modèles émergents, soit signaux, avantage compétitif, ajustement progressif, synoptique, contingent et modelage du futur. Cette classification par modèle nous permet de mieux comprendre les diverses approches à la planification stratégique car ils sont classés en fonction de leurs stimuli stratégiques principaux: Nous en dégageons ici l'idée maîtresse de chaque modèle tout en examinant les avantages et désavantages dans un contexte de PME.

1.- Le modèle "signaux" est basé sur l'idée que l'entrepreneur commence à planifier lorsqu'il perçoit des signaux de l'extérieur; une menace, une occasion ou encore une force ou une faiblesse de l'entreprise. Ce modèle ne parle pas de stratégies possibles, ne discute pas d'implantation.; Il est de

nature réactive, ne permet pas un examen continu de l'environnement, ce qui est source de danger pour la PME lorsque l'on connaît sa vulnérabilité. Autrement dit, il peut être trop tard pour réagir. Ce modèle ci-bas reproduit a été conçu par Nagel (1981).

- 1) noter le fait que les signaux enregistrés signifient qu'un plan est nécessaire;*
- 2) rassembler et classer l'information sur l'environnement et sur l'entreprise;*
- 3) évaluer la concurrence;*
- 4) sélectionner les facteurs importants et déterminer les ventes prévisionnelles pour chaque segment produit-marché, les coûts et les salaires;*
- 5) développer des possibilités stratégiques.*

2.- Le modèle "avantage compétitif" repose sur le principe qu'il faut maintenir un avantage compétitif pour survivre. Donc cela implique la nécessité de comprendre le comportement de la concurrence et de la clientèle pour pouvoir déceler les occasions pour la segmentation, l'extension des gammes de produits et la croissance des parts de marché. Ce modèle présente certaines faiblesses, dont le fait de se préoccuper exclusivement de la concurrence. La définition de sa mission est trop restreinte et ce modèle manque quelque peu d'envergure

- 1) définir la mission*
- 2) choisir une niche;*

3) identifier le potentiel d'action de l'entreprise.

4) commencer à intervenir au niveau:

- de la mission; - des objectifs - de la zone d'action (concurrence) - du discernement des points faibles décisifs de la concurrence - du choix du mode d'action (attaque, défense, extension d'activité, retrait)

5) dessiner le grand projet:

-i.e. stratégies du marché, des produits, et organisationnelle tout en y incorporant la stratégie financière.

3.-Le modèle "ajustement progressif" repose sur l'idée de passer d'un style de direction de crise à un style de prise de décision plus ordonné. Autrement dit on améliore la stratégie existante. La qualité de l'observation de l'environnement concret permet de formuler une stratégie; c'est l'élément primordial de ce modèle. Sa principale faiblesse réside dans le fait que la nouvelle stratégie risque de n'être déterminée que par le passé, ce qui peut empêcher de reconnaître les opportunités ou les nouvelles menaces.

1) rendre compte de la stratégie actuelle; énoncer les critères et les valeurs des têtes dirigeantes;

2) déceler les problèmes dans l'environnement et le fonctionnement relatifs aux prévisions, aux performances en marketing, au sujet des produits, de la recherche-développement, de l'organisation du management;

3) trouver les éléments clés;

- 4) formuler les solutions possibles;
- 5) évaluer les solutions proposées;
- 6) choisir la nouvelle stratégie en se basant sur des facteurs d'importance prépondérante.

4.-Le modèle "synoptique" insiste sur l'importance et la détermination des objectifs afin de produire une série de possibilités stratégiques pour ensuite, choisir la meilleure. Ce genre de modèle suppose l'étude de l'ensemble des stratégies possibles, donc investissement plus considérable des ressources. En fait, ce modèle est le plus exigeant de tous et on peut dire qu'il s'adresse plus particulièrement aux moyennes entreprises qui possèdent plusieurs niveaux de direction. Cela implique que tous les niveaux doivent travailler main dans la main. Certains estiment qu'il y a risque que le processus devienne rigide et routinier. D'où la nécessité de préserver "la prise d'initiative individuelle" autant que la "propension à l'innovation". Les exigences quotidiennes peuvent aussi supplanter les objectifs primaires. Bref, c'est un modèle qui demande beaucoup de discipline et de leadership, parce qu'il est plus complet, c'est à dire qu'il incorpore tous les éléments nécessaires au management stratégique.

- 1) analyse des ressources, de l'environnement et de la concurrence;
- 2) précision de facteurs tels que; les objectifs organisationnels, les valeurs personnelles de la direction, la prise de conscience des occasions, les risques, les forces et faiblesses propre à l'entreprise;
- 3) détermination de stratégies spécifiques et de tactiques

permettant d'atteindre les objectifs souhaités à moindre frais;

4) mise au point d'un programme d'action fondé sur les objectifs fixés;

5) mise en oeuvre des plans;

6) comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs planifiés;

7) nouvelle planification

5.- Le modèle "contingent" propose l'idée de permettre à la PME de profiter le plus rapidement possible d'occasions créées par les grandes entreprises.C'est un modèle qui semble particulièrement bien adapté aux PME. De par sa flexibilité, la PME peut s'adapter facilement aux nouvelles exigences de toutes natures. La qualité des informations et la dimension de son réseau d'affaires seront dans cette optique des éléments de première importance. En fait la PME dans ce modèle adopte une position réactive et sa stratégie initiale est susceptible d'être remise en question à tout moment.

1) évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise

2) mise en évidence des occasions qui permettraient d'exploiter au mieux les forces.

3) mise en évidence des opportunités les plus probables.

4) mise au point des plans de contingence, pour chaque opportunité identifiée.

5) attention constante à l'émergence des occasions

6) mise à jour régulière des plans de contingence.

6.- Enfin, le modèle "*modelage du futur*" est encore au niveau des idées générales et son application est difficile pour la PME. Cette idée propose que l'entreprise doit elle-même façonner son environnement. Pour ce faire, elle doit prévoir les changements, modifier l'évolution à son avantage et même en choisir de nouveaux.

Bref, D'Amboise mentionne que l'on peut considérer ces modèles comme un continuum. Le modèle "*signaux*" est réactif par rapport à la situation présente. Les modèles "*avantage compétitif*" et "*ajustement progressif*" sont plus orientés vers l'environnement présent tout en restant liés au passé. Le modèle "*synoptique*" est résolument tourné vers l'avenir, avec l'ensemble des objectifs à atteindre. Le modèle "*contingent*" est lié au futur immédiat de l'environnement et enfin celui du "*modelage du futur*" est encore plus engagé vers l'avenir avec la volonté d'influencer à son avantage l'environnement.

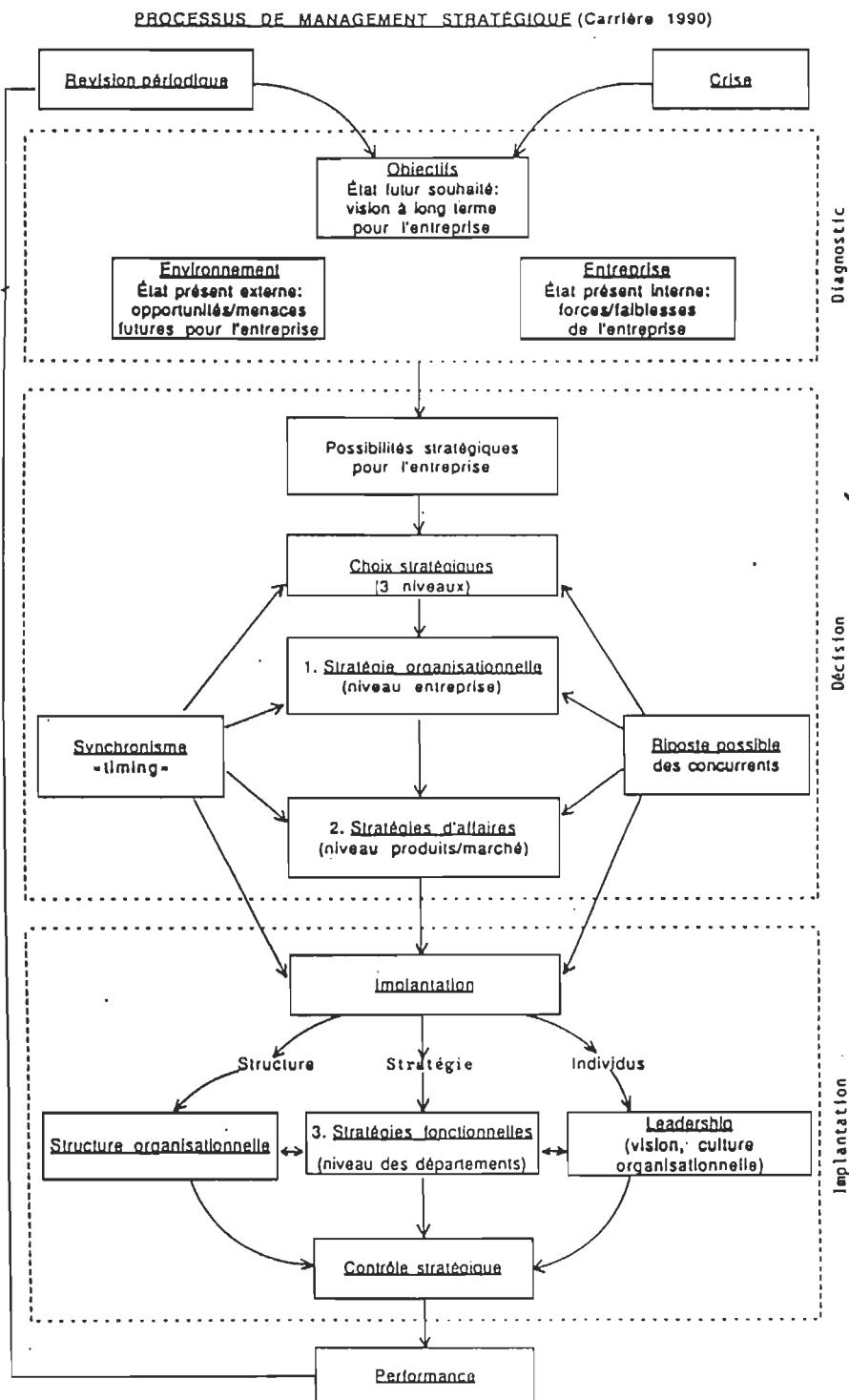
Comme on l'a mentionné en introduction, il ne nous appartient pas ici de déterminer quel est le type de modèle utilisé dans les entreprises par rapport à celui qui devrait l'être, mais uniquement de savoir si les entreprises ont adopté un comportement planificateur ou non. Pour ce faire, nous rechercherons alors les caractéristiques communes aux différents modèles proposés par D'Amboise (1989).

Les deux aspects les plus fréquemment repris par tous les modèles

concernent 1) la collecte et l'utilisation de l'information et 2) l'analyse de l'environnement interne et externe. Une autre dimension abordée par les modèles "ajustement progressif et synoptique concerne la prise en compte des valeurs du dirigeant. La plupart des modèles exposent aussi un processus pour l'exercice stratégique. Ils prennent en compte les éléments "en amont" et "en aval". D'autre part, on constate aussi que la formulation des objectifs et le choix des moyens, quoique parfois implicites sont intégrés au processus plus souvent qu'autrement.

En somme les composantes principales de ces modèles de planification stratégique se retrouvent tous sans exception dans le modèle que nous avons identifié comme "synoptique" (numéro 4). Ce modèle nous semble des plus complet et correspond en gros au modèle de management stratégique de Carrière (1990) reproduit ici sous forme de schéma à la figure no.1. La principale distinction que l'on pourrait faire entre ce schéma et d'autres modèles provenant de la synthèse de D'Amboise (1989) est que le cheminement proposé peut être différent. En réalité, ce modèle a l'avantage de donner libre choix au dirigeant de débuter le processus de l'intérieur, (analyse de l'entreprise) ou de l'extérieur, (analyse de l'environnement) ou encore de procéder simultanément à l'analyse de l'intérieur et de l'extérieur selon ses propres objectifs afin de déterminer les possibilités stratégiques.

Toutes les activités étant fortement reliées les unes aux autres dans la PME, qu'il faut, pour être logique avec ce concept, intégrer les 3 niveaux

Figure No. 1

de planification dans un seul et unique processus, et ce, en cohérence avec les principaux auteurs sur la littérature marketing (Couture 1978; Rosenbloom 1980; Pettigrew 1989; Gable et Topol 1987 et Reeve 1990), qui nous font voir que ce sont les qualités de nature technique et commerciale des produits et services des entreprises commerciales (voire les PME) qui assurent le plus souvent leur succès. Dans cette avenue, la plupart des auteurs incorporent à leur contribution, la plupart du temps de façon très explicite, les préoccupations relatives à la détermination et aux dispositions des ressources requises au changement futur exigé par l'activité de la planification. Le processus de management stratégique de Carrière (1990) en ce sens est très révélateur et même, comme le mentionne son auteur, s'il n'est pas complètement parachevé, il permet à l'utilisateur de bien distinguer les possibilités d'intervention qui lui sont offertes, que ce soit au niveau de l'entreprise, du produit/marché ou des départements.

Nous retenons le modèle de Carrière (1990) en 8 étapes, qui à notre avis représente fort bien les principales composantes des différents modèles émergents de D'Amboise (1989). Ces étapes sont discutées sommairement et l'activation du processus ne passe pas nécessairement par l'ordonnance de celles-ci.

Ordonnancement du processus

1.-La mission de l'organisation....est la raison d'être de l'entreprise

en tant que système ouvert oeuvrant dans un système plus large. C'est une base d'unité d'actions dirigées vers tous les membres de l'organisation et l'on peut dire que l'environnement externe en détermine la philosophie. De plus en plus, son contenu est identifié à la culture organisationnelle. La mission incorpore aussi le choix du groupe des acheteurs visé de même que du choix des fonctions (besoins à répondre) et de la technologie nécessaire pour y arriver. En somme, c'est la vision à long terme de ce que l'entrepreneur veut que l'entreprise devienne.

2.-Les objectifs de l'organisation....sont en réalité des résultats à atteindre. L'horizon temporel spécifique envisagé peut être à long, moyen et court terme. Ces objectifs doivent être réalisables, compatibles, flexibles et acceptés par les membres de l'organisation dans toutes les fonctions de l'entreprise afin de permettre aux différents niveaux de l'entreprise d'avoir une action cohérente. Un objectif nécessite donc la description des activités de la firme par des performances espérées vis à vis des critères qui peuvent être de nature économique ou non économique. Il faut de plus que l'on puisse quantifier la performance désirée et donc que l'on choisisse une échelle de mesure de ce critère et un niveau précis sur cette échelle. Il faudra en plus déterminer l'horizon de réalisation désiré. Dans la PME, où il y a réunion de décision et de la propriété dans les mains d'une seule personne, les objectifs de l'entreprise peuvent n'être que l'explicitation des finalités du décideur.

3.-L'Analyse de l'environnement....fait référence aux facteurs qui

animent l'environnement, aux actions réelles et potentielles de la concurrence. L'environnement général doit aussi être analysé et la firme doit pouvoir composer avec des scénarios prévisibles tout en se gardant une marge d'erreur pour corriger. La firme doit considérer ses objectifs futurs à tous les niveaux; identifier et tenir compte de sa stratégie actuelle tout en émettant des hypothèses plausibles de tous les intervenants du monde économique. Elle doit aussi évaluer le profil de réaction des concurrents. L'analyse de l'industrie ou évolue l'entreprise doit aussi être prise en compte sous divers aspects, tel; les principales caractéristiques concernant la performance économique du secteur; le niveau de concentration; le taux de satisfaction des concurrents et le rythme d'innovation et de dynamisme du secteur. Le dirigeant doit aussi reconnaître la phase dans laquelle se trouve l'industrie et par le fait même positionner son entreprise par rapport à l'ensemble du secteur. Mieux encore, il doit aussi pouvoir identifier son propre stade de développement.

4.- L'évaluation des forces et faiblesses....de l'entreprise doit se faire à travers toutes les fonctions de l'entreprise. Le dirigeant doit de plus évaluer la capacité d'adaptation et la culture organisationnelle de l'entreprise.

5.- L'élaboration de stratégies....doit tenir compte de 3 éléments: les possibilités de croissance du secteur; les possibilités de croissance interne; et l'option "redressement", "liquidation" ou "désinvestissement". L'adoption d'une stratégie de marché peut se faire sur la base de

différenciation, segmentation, concentration ou encore de spécialisation et l'entreprise aura tout avantage à rechercher un avantage lié au coût de ses produits. Allaire et Firsirotu tels que cités par Carrière reconnaissent 3 composantes à la stratégie: 1) l'information, 2) l'innovation i.e. surprendre et dérouter la concurrence et 3) l'implantation. Carrière (1990).

6.- Le choix de la stratégie....peut s'effectuer sous trois différents niveaux; de l'entreprise (organisationnelle); d'affaires (niveau de produits et/ou marché) et fonctionnelles (des départements) et doit considérer le long terme de l'organisation par son positionnement sur le marché. L'entreprise peut, soit édifier une position, soit se maintenir ou encore récolter "les fruits murs". Le choix d'une stratégie aura pour effet de réduire l'incertitude et de tirer profit des compétences distinctes de l'organisation tout en ayant une bonne vision du futur.

7.- L'implantation de la stratégie....peut se faire à travers toutes les fonctions de l'entreprise; marketing; production; ressources humaines; et finance. C'est ce que nous avons convenu d'appeler comme la planification opérationnelle et de support. La vision de l'entrepreneur peut se manifester par l'implantation d'une culture organisationnelle bien adapté à sa stratégie et le type de leadership qu'il exercera aura une influence déterminante sur les individus de son organisation. L'entrepreneur devra ajuster les structures de son entreprise en relation avec les stratégies mises de l'avant afin de s'assurer de la réalisation des

objectifs poursuivis.

8.- L'évaluation de la stratégie.....est en somme une dynamique de rétro-action à l'égard de la mission de l'organisation. Mentionnons tout simplement que pour permettre le contrôle de la réalisation des objectifs et identifier les causes des écarts constatés, il faut que les objectifs soient définis de façon suffisamment précise et détaillé.

Même si nous n'avons pas fait une analyse poussée des différents modèles de planification et que notre modèle de référence est détaillé plutôt sommairement, on peut constater que généralement la tâche de planifier est lourde pour le dirigeant d'une PME et qu'elle exige beaucoup de temps et d'argent (Couture 1978); c'est pourquoi certaines organisations vont escamoter cette responsabilité. Cette remarque de Couture nous amène inévitablement au cœur d'une controverse: le dirigeant d'une PME doit-il ou non formaliser le processus adopté; c'est la problématique que nous tenterons de cerner avant de regarder du côté de la sophistication du processus.

La formalisation du processus

D'un commun accord, (Couture, 1978; Pettigrew, 1989; Bergeron, 1986 et Stratégor, 1988) insistent sur le fait que la planification doit normalement être effectuée sur une base formelle. Il faut bien dire que ces auteurs discutent de l'organisation en général et non

pas particulièrement de la PME. D'autres travaux normatifs portant sur l'adaptation des processus de planification aux PME préconisent un processus plutôt informel, adapté à la PME selon leurs ressources; (Moyer, 1982; Thurston, 1984; Scarborough et Zimmerer 1987). Bien qu'au départ, il n'était pas de notre intention de faire un bilan des études portant sur la relation formalisation et performance, il faut se rendre à l'évidence que la raison principale pouvant inciter l'entrepreneur à planifier serait l'assurance de l'obtention d'une meilleure performance.

Ceci étant dit, le bilan synthèse de Robinson et Pearce (1984) fait ressortir une divergence concernant l'influence de la formalisation de la planification sur la performance, débat qui perdure. Certaines études constatent que la formalisation peut améliorer la performance; Pearce, Robinson et Robbins (1987); C. Orpen (1985). D'autres résultats sont contraires: Ackelsberg et Arlow (1985) ont constaté que " Préparer des budgets, avoir des plans et objectifs écrits (formalisation) n'a pas affecté la performance des P.M.E. à l'exception du secteur "manufacturier" et les auteurs de poursuivre, " nous croyons que la planification formelle peut être de peu de bénéfices aux PME et en fait, peut être dysfonctionnelle. Cette constatation est supportée par Robinson et Pearce (1983) qui concluent à la lumière d'une enquête auprès de 85 banques que la formalisation de la planification ne conduit pas à une meilleure performance que la planification informelle. La recherche de Robinson (1980) compare les planificateurs informels aux non-planificateurs. Les résultats laissent entendre que la planification informelle améliore la

performance.

S'il subsiste un doute sur l'application d'un plan stratégique, on peut imaginer que ce doute porte beaucoup moins sur le fond que sur la forme de l'effort de planification au sein d'une PME. La littérature regorge d'obstacles à la planification qui peuvent se résumer ainsi:

1.-La stratégie doit être développée par le propriétaire qui ne dispose pas d'assez de temps et des ressources nécessaires pour s'y consacrer sérieusement, Shrader, Mulford et Blackburn, (1984).

2.-Le processus est lourd et exige beaucoup de temps et d'argent, Couture (1978).

3.- Un plan stratégique élaboré dans les détails peut reléguer au second plan la principale force de l'entreprise: sa flexibilité, Fox, (1986).

Comme on le voit, ces objections dans l'essentiel ne prennent en considération que les moyens à mettre en oeuvre sans tenir compte des améliorations qui peuvent résulter d'une bonne stratégie. Bien qu'il est discutable, à la lumière des études plus tôt mentionnées qu'il en résulte d'une meilleure performance suite à l'adoption de la planification stratégique formelle, qu'il nous soit ici permis de remettre en question la plupart de ces résultats principalement dû au fait que la performance est dans la plupart des cas évaluée sur une base économique. La performance à

nos yeux peut être économique et dans certains cas, non-économique ; cela dépendra dans la plupart des cas des valeurs des dirigeants face à l'organisation et à son environnement. D'un autre côté, la performance obtenue au cours d'une période spécifique, i.e. 3 ou 5 ans est très discutable et dans cet optique, (Dickenson, Herbst, McCormack, 1986) en discutent abondamment. Comme exemple, la plus value donnée à l'image d'un magasin au cours d'une année donnée est à court terme, mais peut influencer ses résultats 5 ans plus tard. De leur côté, (Achabal, Heineke, McIntyre 1985) prétendent que l'approche économique (revenus) est inappropriée pour la mesure de la performance d'un établissement de détail parce que cela implique deux variables distinctes, "rendement" et "demande". En fait plusieurs articles portant sur le secteur de détail discutent le fait qu'il faut en somme considérer le rapport input/output de l'opération, et ce sans pour autant en arriver à des conclusions évidentes.

Il semble que les PME de petite taille sont axées vers les produits et services à donner au client, et sont continuellement en position réactive, (Rosenbloom 1980; Reeve 1990), ce qui laisse supposer que plus l'entreprise grandit, plus la formalisation peut aider les divers membres de l'organisation à atteindre les objectifs fixés, en cohérence avec les buts personnels de l'entrepreneur (Mintzberg 1982).

L'orientation de notre travail sera dirigée vers la petite entreprise, et à ce titre, nous pouvons constater que 1) les PME disposent, à très peu de frais, de sources importantes d'informations concernant leur

environnement: publications professionnelles, statistiques Canada, par l'entremise de statistiques Québec pour les régions, INSEE en France, les journaux à vocation économique, de même que leur propre réseau d'information; i.e.chambre de commerce, clubs sociaux etc. Il nous semble que les informations nécessaires à l'étude de l'environnement sont transmises de plus en plus rapidement, résultat de nouveaux modes de communication (informatique) pour pouvoir déceler les opportunités/menaces qui les concernent. 2) Il existe des personnes ressources (à frais raisonnables) pour aider à diriger le travail si l'expérience et les connaissances font défaut ou si les ressources ne sont pas disponibles de l'intérieur. 3) Il n'est pas indispensable pour la petite entreprise et même sans doute nuisible, d'élaborer un plan stratégique dans les plus petits détails. 4) Le propriétaire dirigeant doit économiser son temps et se garder une certaine flexibilité dans le monde turbulent des affaires d'aujourd'hui. Il semble cependant souhaitable qu'une part des objectifs poursuivis (les plus importants) soient écrits, en autant que le dirigeant ait procédé préalablement à une analyse de l'entreprise et de son environnement.

Sophistication et performance

Au-delà de la simple formalisation, d'autres variables semblent représenter un aspect plus concluant. Bien que Shuman, Shaw et Sussman (1985), dans leur étude portant sur 500 PME des États-Unis en forte croissance (ie.entreprises privées , classifiées selon le plus grand

pourcentage d'augmentation des ventes de 1978 à 1982), font ressortir le fait que le processus est généralement moins sophistiqué que ceux mentionnés dans la littérature, certains auteurs en ont constaté des résultats significatifs sur la performance des PME. D'Amboise, Bakanibona (1990) le mentionnent, "plusieurs (auteurs) ont observé un lien significatif, par exemple, entre le niveau de sophistication général de la planification et la performance financière, Bracker et Pearson, (1986); Bracker, Keats et Pearson, (1988)".

Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984), à partir d'un échantillon de 51 PME ont trouvé un lien significatif entre l'intensité de la planification stratégique et la performance. Dans cette recherche, l'intensité est fonction du niveau d'intégration de la planification stratégique dans les fonctions de la firme, du nombre d'heures investies en planification stratégique et regarde aussi le nombre de consultants participant à la planification stratégique. Orpen (1985) a établi que c'est plutôt la qualité de la planification, plutôt que le temps consacré à la planification qui différencie un rendement élevé d'un faible rendement.

En somme, on peut penser que le niveau de sophistication de la planification stratégique est un élément-clé dans le fait de mettre sur pied un processus durable au sein de l'organisation et que la qualité et l'intensité sont les critères de réussite les plus importants.

Deux classifications nous sont apparues pertinentes au travail que

nous allons entreprendre. Ces classifications ont la particularité de mesurer le niveau de sophistication présent dans la planification de l'entreprise.

La première provient de Sexton, Van Auken (1982; 1985). Ces auteurs ont réalisé une étude longitudinale portant sur 357 entreprises reliées à des activités diversifiées d'une région du Texas (Waco). Le but de cette recherche était d'examiner dans quelle mesure ces PME font usage de planification stratégique; pour ce faire, ces entreprises ont été classifiées selon 5 niveaux de planification bien identifiés. Or, ces niveaux s'étendent de l'absence totale de planification jusqu'à l'usage de stratégies bien adaptées. Plus précisément, les entreprises ont été classifiées selon les réponses aux questions suivantes:

Question 1

Quel est l'augmentation/diminution des ventes que votre entreprise anticipe au cours de l'année 1982, comparée avec 1981?

Question 2

Quel est l'augmentation/diminution du volume d'affaires que vous anticipiez pour l'industrie au cours de 1982, comparée à 1981?

Question 3

Quel est l'augmentation/diminution des profits que votre entreprise anticipe au cours de l'année 1982, comparée avec 1981?

Question 4

Quels sont les changements qui vont affecter les opérations de votre organisation suite aux anticipations de changement dans les ventes et profits?

Pour les classifier, les auteurs se sont basés sur les réponses obtenues aux questions et le classement s'effectua comme suit:

Niveau 0 Le répondant ne peut répondre à aucune question.

Niveau I Le répondant ne peut répondre qu'à la première question.

Niveau II Le répondant ne peut que répondre aux questions I et II.

Niveau III Le répondant ne peut que répondre qu'aux questions I, II et III.

Niveau IV Le répondant répond aux 4 questions

A partir de ces réponses au questionnaire, on peut dégager la définition de la planification stratégique inhérente à cette étude. En effet, les auteurs définissent la planification stratégique comme suit, selon les points suivants: 1) l'anticipation du niveau des ventes, 2) l'estimé du niveau des ventes de l'industrie locale et du niveau des ventes et du profit net de l'entreprise, 3) la planification nécessaire pour s'adapter (accommodate) aux changements dans les ventes et profits.

En somme, cela signifie que seuls ceux du niveau 4 étaient des propriétaires-dirigeants qui se comportaient comme de réels planificateurs stratégique. Cela revient à dire que la planification stratégique est définie comme une planification managériale dessinée pour adapter la petite entreprise à son environnement externe de manière à percevoir et à accomplir des ventes et des profits auparavant fixés.

Au premier coup d'oeil, cette méthode de classification nous apparaît adaptée à la petite entreprise et au commerce de détail. Cependant, il est, selon cette approche, impossible au lecteur de différencier les planificateurs formels des non-formels. Dans la même optique, cette tentative d'opérationnalisation de la planification au sein des PME s'est avérée selon nous trop élémentaire. L'horizon temporel (1 an), nous semble bien court et beaucoup d'autres éléments nous semblent laissés pour contre, ex; formulation d'objectifs non-économiques, l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise etc...

Par contre, cette catégorisation s'intègre bien dans ce genre de recherche portant sur une vaste panoplie d'entreprises. En effet, comment comparer un fabricant de pièces de métal avec une entreprise d'aviseurs légaux?

Bref, il nous semble que cette méthode fait preuve de peu de rigueur, bien qu'elle puisse servir de tremplin à l'élaboration d'une classification plus déployée.

Bracker et Pearson (1986) et Bracker et al. (1988) proposent une classification selon 4 niveaux bien distincts. Cette catégorisation a servi de base d'analyse à une première étude (1986) portant sur "La planification et la performance financière d'entreprises en maturité". Un peu plus tard (1988) cette même catégorisation a été utilisée lors d'une étude portant sur "La planification et la performance financière parmi les petites entreprises dans une industrie en croissance". La première fut réalisée dans le domaine du nettoyage à sec (265 répondants) et la deuxième dans le domaine de l'électronique (97 répondants).

Se référant à (Robinson 1980) pour qui l'application théorique des modèles de planification utilisés en grande entreprise ne sont pas appropriés pour la petite entreprise, les auteurs ont développé une grille d'analyse de la planification stratégique accessible à la PME basée sur 8 critères bien distincts, ce sont: formulation d'objectifs; analyse de l'environnement; analyse des forces et faiblesses; identification des

opportunités et menaces; la formulation d'une stratégie; des projections financières; élaboration de budgets; mise en place de mesures de performance; et le contrôle et les procédures de correction. Bref, ces 8 critères correspondent "grosso modo" au processus de management stratégique de Carrière (1990) qui est notre modèle de référence pour entreprendre cette recherche.

Ba
sé sur ces 8 composantes, les auteurs ont identifié 4 niveaux de sophistication bien distincts, ce sont: 1) Planification stratégique structurée, 2) planification opérationnelle structurée, 3) planification intuitive et 4) planification inexistante (unstructured). Nous décrivons ici ces 4 niveaux de planification.

1.- PLANIFICATION STRATÉGIQUE STRUCTURÉE (PSS)

Signifie que la planification est écrite (formelle), couvrant une période de plus d'un an, laquelle détermine des points d'intérêts d'importance majeure pour l'entreprise; concerne les informations à propos de la performance présente, passée et future de l'organisation; analyse de l'environnement; la détermination des forces et faiblesses de l'organisation et les mesures de correction nécessaires (feedback).

Horizon 3-15 ans.

2.-PLANIFICATION OPERATIONNELLE STRUCTURÉE (SOP)

Concerne les budgets d'opération et les plans d'actions pour la période fiscale courante. La planification doit être écrite (formelle) et à court terme (moins d'un an). Ces plans d'actions devraient inclure des plans de base comme les quotas de production, les contraintes reliées aux coûts et les besoins en personnel.

3.-PLANIFICATION INTUITIVE (IP)

Ces plans sont non-écrits, (informels); c'est à dire basés sur l'expérience et l'intuition du propriétaire-dirigeant de l'organisation. Normalement à court terme, (pas plus d'un an), ils dépendent des objectifs du propriétaire et de l'environnement présent de l'organisation.

4.- PLANIFICATION NON STRUCTURÉE (UP)

Aucune planification structurée mesurable dans l'organisation.

Cette approche de classification a pour avantage d'intégrer toutes les dimensions nécessaires relatives à la planification stratégique". De plus, cette méthode est dotée d'une bonne facilité d'application. Ensuite, elle pourrait être source de comparaison intéressante selon les secteurs d'activités, même si les auteurs se sont aussi attardés à mettre en relation

la sophistication du processus avec l'orientation de l'entrepreneur (opportuniste/artisan).

Les avantages de cette méthode de classification comparée à celle de Sexton-Auken sont multiples. En premier lieu, les niveaux de planification mentionnés peuvent se jumeler correctement avec notre modèle de référence (Carrière 90). En effet, les définitions des différents niveaux sont bien élaborées et très précises, ce qui nous permettra de mieux faire le lien avec le modèle de Carrière (1990); la distinction entre les niveaux stratégique et opérationnel est bien présente, bien que le niveau de support soit incorporé dans le niveau opérationnel. Cela concerne en somme l'identification de la planification stratégique structurée et la planification opérationnelle structurée pour lesquelles on aura tout loisir d'y intégrer les éléments importants en ce qui à trait au commerce de détail. Aussi la distinction entre le niveau structuré et intuitif est selon nous primordial à notre étude.

Bref, cette approche de classification a pour avantage d'intégrer toutes les dimensions nécessaires relatives au "management stratégique". De plus, cette méthode est dotée d'une bonne facilité d'application et elle pourrait être source de comparaison intéressante selon les secteurs d'activités, même si les auteurs se sont aussi attardés à mettre en relation la sophistication du processus avec l'orientation de l'entrepreneur (opportuniste/artisan). En définitive la méthode de Bracker et Pearson, 1986; Bracker, Keats et Pearson, 1988 nous servira de modèle de

référence pour entreprendre cette étude.

LES ACTIVITÉS DE PLANIFICATION DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

Niveau stratégique

La Mission de l'Organisation

Établir la mission d'un commerce de détail signifie définir la raison d'être d'une organisation; c'est la vision à long terme de ce que l'entrepreneur veut que son entreprise soit, (Pettigrew 1989, Carrière 1990). La mission de l'entreprise doit décrire comment celle-ci à l'intention d'utiliser les ressources qu'elle possède, quelles sont ses attentes face à l'environnement et quelles sont les catégories de produits et de services qu'elle compte offrir à sa clientèle (Couture 1978; Rosenbloom 1980; Buell 1984; McCarthy et Perreault 1987; Pettigrew 1989; Carrière 1990).

En fait, pour simplifier, la mission est le lien entre le produit ou le service offert et le type de besoin fondamental satisfait chez le consommateur Marchesnay (1989). Pour la petite entreprise en particulier, cette étape se révèle assez simple quoiqu'elle doit être remise en question de temps en temps, dépendant du degré de turbulence présent dans l'environnement; en effet, la PME base ses activités plus souvent qu'autrement sur un produit/service à offrir ainsi que sur un marché

restreint. En pratique, ce sont les différentes analyses de situation qui devraient permettent au propriétaire-dirigeant de remettre en question la mission de la firme.

Ici, il importe de bien faire la distinction entre le métier de l'entrepreneur et la mission qu'il se confie. En effet, il semble qu'il y a souvent malentendu entre le métier et la mission, surtout de la part des entrepreneurs. Bref, le métier est "ce que l'on fait" et "à la façon dont on le fait", Marchesnay (1989). De plus, il faut y introduire, toujours selon le même auteur, la notion de savoir-faire de même que l'évolution technologique.

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

Analyse de l'industrie

La Distribution

Il existe différentes techniques pour analyser la situation de l'industrie et les changements anticipés au sein d'un secteur spécifique. Dans le secteur de la distribution, la théorie la plus connue, la plus utilisée et la plus discutée est la théorie de la roue de distribution. Fondée sur le cycle des activités, la théorie de la roue de la distribution (McNair 1958) part de l'hypothèse que les acteurs du marché sont les circuits de distribution et que la mission d'un commerce de distribution est

généralement de fournir des biens au meilleur prix et pour ce faire, d'obtenir les coûts les plus bas. Cependant, il faut bien garder à l'esprit qu'il est de plus en plus fréquent que des entreprises adoptent une technique de mise en marché complètement opposée à cette définition. Il existe plusieurs produits (généralement haut de gamme) pour lesquels le prix majoré a un impact positif sur le comportement d'un segment de la population, on n'a qu'à penser aux produits tels: produits de toilette "Chanel", lunettes sportives "Aukley" de même que plusieurs types d'automobiles dont "Infiniti" et "Rolls Royce". Il existe même plusieurs publications spécialisées sur ce type de produit.

Dans ce concept dit de "roue de distribution", on peut reconnaître trois phases: 1) la phase d'introduction, qui suppose l'apparition d'une nouvelle formule commerciale avec des prix offerts plus bas que l'actuel marché. L'écart des prix à la baisse est obtenu grâce à une compression maximum des coûts: personnel réduit, direction simplifiée, polyvalence dans certaines catégories d'emploi, présentation sommaire, publicité réduite etc... 2) la phase de développement, est caractérisée par l'extension par copie de l'innovation qui met en cause la position du leader/innovateur ayant introduit celle-ci sur le marché. Les tentatives de différenciation par le haut du leader/innovateur alourdissent les coûts. Donc, les profits nets se contractent. Dans cette phase de croissance, la bureaucratisation s'installe et contribue à réduire d'autant les marges. L'accroissement des coûts et la réduction des marges qui en découle prédispose à la 3) phase de vulnérabilité, marquée par l'apparition sur le

marché de nouvelles formules d'opération innovatrices, lesquelles viendront à leur tour remplacer les précédentes.

Les premiers magasins départementaux ont débuté selon cette théorie. Ensuite, ils sont devenus plus chers et ont ajouté des départements d'aubaines pour servir les clients dont les comportements étaient plutôt axés sur le prix. Les supermarchés se sont aussi développés à partir de bas prix et de peu de service. Enfin, les "mass merchandisers" ont suivi le même circuit. Cependant, il faut être prudent avec cette théorie; elle n'explique pas tout. En effet, on peut identifier certains innovateurs qui ont percé le marché sans pour autant mettre l'emphase sur les bas prix: les centres d'achats en périphérie des villes; les magasins d'alimentation, type dépanneur de même que les machines distributrices de produits de consommation ont débuté avec des marges de profits importantes, McCarthy et Perreault Jr., Basic Marketing, p. 314). La théorie de la roue explique bien la succession grands magasins-magasins populaires-supers-hypers. Particulièrement adapté aux produits simples, le schéma de la roue de distribution pourrait s'appliquer dans une certaine mesure aux commerces spécialisés; on l'a vu au Québec dans le domaine de l'électronique avec "La Maison de l'Électronique" au cours des années 1980. On peut penser que les résultats obtenus au niveau des ventes par ce détaillant à travers la province ont influencé le comportement des compétiteurs locaux; d'où l'arrivée d'un concept entrepôt/magasin. Autre exemple, c'est un prix plus bas que vise le fondateur d'Ikea en Suède, aujourd'hui numéro un mondial du meuble et du cadre de vie par sa formule "emporter et monter".

soi-même son meuble, cela fait baisser les prix" (Dupuis 1991).

Selon Dupuis (1991), les principales critiques qui peuvent être formulées à l'encontre de la théorie de la roue de la distribution sont de quatre ordres: 1) Insuffisance de la notion de prix bas, 2) caractère non fataliste de l'accroissement des coûts d'exploitation et donc des marges en phase de développement, 3) Capacité des groupes à opérer des compensations par enseignes afin de garder ou de conquérir un avantage compétitif. 4) obstacle à l'exercice de la concurrence par pays et au plan international. Davidson, Bates et Bass (1976) font aussi la remarque que l'attention est presqu'exclusivement portée sur le prix comme facteur pour comprendre le comportement révolutionnaire du commerce de détail et cette roue n'a pas été conçue pour tenter de déterminer le rythme de changement du secteur de la distribution

Dans les faits, cette théorie a été mise de l'avant pour analyser le système de distribution dans sa globalité. Cependant, ce concept demeure un outil de référence qui peut s'avérer être utile pour les détaillants afin d'anticiper et de s'adapter aux changements, Davidson, Bates Bass (1976). Dans ce sens, toujours selon les mêmes auteurs, le temps entre l'introduction d'un concept et le point d'atteinte du stade de maturité devient de plus en plus court. McNair & May (1978), en plus de supporter cette dernière affirmation, prétendent que dans l'histoire du commerce de détail, le magasin de type "spécialité" a montré très peu de changement jusqu'à très récemment; les facteurs tels: l'apparition dans les

années 1960 de magasins-entrepôt combiné dans la même période à la formule distribution/achat par catalogue de même que l'emphase mis sur la distribution de vêtement haut de gamme chez la femme, entre autres, permettent de croire à une phase de revitalisation de ce type de magasin. Bates (1989) laisse prévoir que si des changements sont à survenir au cours des années 1990, il est plus que probable que ces changements se feront dans le secteur des magasins de spécialités et que les prochains 20 ans pourraient bien être dominés par de nouvelles formes de magasin de spécialité.

Toujours selon Bates (1989), cinq facteurs semblent actuellement importants pour tenter de cerner les futures tendances: 1) La fragmentation des marchés. Pour être plus précis, l'auteur constate que la classe moyenne des consommateurs s'oriente de plus en plus vers différents types de comportements, de style de vie, d'attitudes et de préférence. Cela aura pour effet de créer des opportunités pour les spécialistes. 2) Le temps disponible. Principalement dû au fait que les deux principaux membres de la famille travaillent à l'extérieur, le temps accordé au magasinage est réduit et il en résulte aussi un moindre attrait pour le shopping. Ceci pourrait devenir une opportunité pour les détaillants innovateurs en nouveaux mécanismes d'achat pour rendre le magasinage plus facile et plus intéressant. 3) La technologie nouvelle (ordinateur personnel) La présence de l'informatique au sein des magasins de détail est de plus en plus présente et comme résultat, les petits magasins, dans certains cas, sont mieux équipés en comparaison des grandes

chaînes. C'est un fait sans précédent dans l'histoire du commerce. 4) Le vidéo interactif. Jusqu'à maintenant, les grands magasins ont surtout mis l'emphase sur la technologie plutôt que sur le client lui-même. Les expériences effectuées par les grands magasins ont été faites sur un large assortiment de marchandises générales au lieu de s'orienter vers un marché précis. Si les résultats de ces expériences sont concluants, la porte est ouverte pour le magasin de spécialité afin de combiner ses ressources actuelles avec le vidéo interactif. 5) Le manque de travailleurs. Les différents problèmes de main-d'œuvre font en sorte que le nombre de plaintes de la clientèle de grands magasins augmentent. Ici, c'est l'apport de nouvelles méthodes afin d'augmenter la satisfaction de la clientèle sans produire d'augmentation dans les coûts qui sera le facteur de changement. Le magasin spécialiste peut y parvenir en étant à la fois réactif et créatif.

Même s'il est difficile pour tous les détaillants spécialistes de capitaliser sur tous ces facteurs, l'attention portée sur l'un ou l'autre de ces aspects ne pourra qu'augmenter les chances de succès selon Bates (1989).

D'autres modèles existent, comme la théorie de l'accordéon (Hollander, 1966) qui veut que le commerce connaisse des phases cycliques de spécialisation puis de déspecialisation des assortiments, le cycle de vie des formules (Davidson, Bates, Bass 1976). Prétendre expliquer ces évolutions par un principe mécaniste est réducteur, en fait, ce type d'approche peut apporter des idées pertinentes, servir de piste de

réflexion, mais reste beaucoup trop partiel et n'a aucune capacité prédictive (Filser, 1985 c.p. Ducrocq 1991). Les travaux les plus récents (Hirschman, 1978; Tigert, 1980; Tietz 1980; Filser, 1985, et 1989) s'accordent pour reconnaître que c'est le double jeu de l'évolution de la demande (les consommateurs) et de l'évolution de l'offre (les concurrents) qui déterminent l'évolution des formules (Ducrocq 1991). Cela rejoint en quelque sorte l'opinion de Markin et Duncan (1981) pour lesquels " les institutions sont des structures humaines, et devraient être sujettes aux lois qui guident et profilent le comportement humain".

Peu importe quels sont les facteurs principaux qui déterminent l'évolution des formules, le petit détaillant aura avantage à en reconnaître la phase d'évolution, afin d'identifier le plus justement possible sa principale forme de concurrence, dans le but d'identifier les stratégies possibles pour relier son entreprise avec l'environnement, voire choisir sa niche.

Pour déterminer un profil complet de l'industrie, il faut aussi savoir en déterminer la taille et les techniques de marketing utilisées, Pettigrew (1989).

La taille peut se déterminer de manière purement statistique: i.e. comptabiliser les ventes du secteur, compiler les surfaces de ventes, le nombres d'entreprises et d'employés etc..., quant aux techniques marketing utilisées, elles représentent les efforts de l'industrie pour satisfaire le marché, Pettigrew (1989). Les techniques de marketing seront abordées

plus explicitement sous la rubrique de marketing mix.

Après avoir reconnu la phase dans laquelle se trouve les formules de distribution, il convient alors au propriétaire de PME de tenter d'identifier la phase du cycle de vie dans lequel son produit évolue.

Il existe de nombreux modèles de cycle de vie des produits, cependant on constate que ces modèles sont associés directement à la fabrication du produit: Le modèle de base a été proposé par Leavitt dans les années 50 et il comprend six phases: 1) conception, 2) lancement, 3) expansion, 4) maturité, 5) vieillissement et 6) désengagement. D'autres modèles bien connus comme ceux de Vernon (1960) et Hayes -Wheelwright (1975) peuvent aussi servir de références selon le besoin, c.p.Marchesnay (1986).

Le produit (l'habillement)

Comme notre étude portera principalement sur la distribution de chaussures et les vêtements, nous avons tenté de découvrir s'il pouvait exister un modèle sur l'habillement, qui est en somme toute la base de l'activité.

Un tour d'horizon de la littérature nous permet de constater que les cycles de la mode portent généralement sur deux dimensions: 1) long terme (séculaire) et 2) court terme (plusieurs mois à plusieurs années).

Les théories sur la mode décrivent des principes et des propositions informelles; la structure des concepts, des variables et des relations sont vagues et peu rigides. Ces cycles de la mode semblent dériver principalement d'observations provenant de l'habillement, cependant, des analystes pensent que les principes qui s'y rattachent sont généralisables à une plus grande variété de produits esthétiques, Sproles (1981).

Blumer, (1969) et Sapir (1931), c.p. Sproles (1981) ont observé que la nouvelle mode évolue par les changements de style dans une continuité historique. Sur une longue période, l'occurrence de chaque style majeur est proposée comme étant séculaire, c'est-à-dire qu'il ne se présente qu'une fois dans une vie (par cent ans). Il apparaît aussi que le changement dans les cycles de mode est progressif (sous forme de continuum). Ex: le changement dans la longueur des robes des extrêmes, (courte à longue et ensuite de retour à courte) s'effectuerait sur une période de plusieurs dizaines d'années, peut-être même de cent ans.

Le cycle de mode court se rapporte plutôt à la vie d'un simple modèle particulier. Selon Sproles (1981), c'est là que le concept classique du cycle de vie des produits est applicable. Il peut durer quelques fois jusqu'à 10 ans. Cependant, certains styles demeurent pour une courte période; c'est une affaire de semaines ou de mois et la terminologie anglaise les dénomme (fads). Les styles qui durent plus longtemps, c'est-à-dire jusqu'à 10 ans sont communément appelés (classics). Les styles (fads) ont une tendance à être hors de l'ordinaire et adoptés par une très

petite partie de la population tandis que les (*classics*) sont généralement perçus par les consommateurs comme modèle de base ayant reçu l'approbation de différents segments de marché.

Autre constatation: dans l'habillement, selon Orsoni (1976), il semble que tout tourne autour de la collection, car c'est elle qui est vendue, et non pas un produit isolé, constituant la clé de voûte de l'offre de l'entreprise. Pour le commerçant, chaque collection (2 minimum par an) lui est proposée pour distribution dans son réseau particulier. Donc, le détaillant doit faire face de plus en plus à une double difficulté; le cycle de vie des styles et le cycle de vie des marques, c'est-à-dire un ensemble de styles. Pour Hetzel (1990) le vêtement ne prend de sens que par rapport à d'autres. D'autre part, aucune théorie sur les marques (de prestige ou autre) n'apparaît dans la littérature, et rien ne nous indique que la vie des marques est plus longue que la vie des styles. D'autre part, les marques, sont de plus en plus le fondement de nouvelles entités commerciales pour lesquelles cette variable est d'importance primordiale. On n'a qu'à penser aux organisations de type Lacoste ou encore Benneton, bien connues autant en Europe qu'en Amérique. Pour eux, fabrication et distribution vont de paire; l'image et le concept sont reliés à la marque. On peut penser que dans cette avenue, l'analyse de produit va de paire avec l'analyse de la concurrence.

Pour le détaillant, devant ce phénomène nouveau, il semble que son propre système d'information (compilation des ventes et réaction du

client) doit être la principale référence de l'évolution d'une marque sur le marché. D'autres facteurs peuvent aussi pousser le commerçant à s'interroger sur l'avenir d'une marque tels: l'apparition d'une autre marque par le même fabricant, l'apparition chez un concurrent de type "discouter" ou encore la réduction de la taille du fabricant.

Bref, il semble que dans le domaine de l'habillement, pour bien réaliser un diagnostic de l'industrie, il faut tenir compte de plusieurs facteurs, dont: le cycle de vie des formules de distribution, le cycle de vie des produits et le cycle de vie des marques. En somme, plus le détaillant pourra évaluer avec précision les changements à survenir dans l'industrie, plus il pourra rivaliser avec la concurrence pour s'affirmer dans le créneau choisi.

Analyse de la concurrence

Pour Porter (1982), la concurrence ne se résume pas à la lutte entre les firmes présentes, mais embrasse également les concurrents potentiels et la menace des produits de substitutions. De plus, Porter mentionne les cinq forces qui pèsent sur la concurrence, et nous citons: 1) l'intensité de la lutte entre les différentes firmes, 2) la menace de nouveaux arrivants, 3) la menace de produits de substitution, 4) le pouvoir des consommateurs et 5) le pouvoir des fournisseurs.

Comme beaucoup d'ouvrages de management stratégique, le modèle

d'analyse de la concurrence de Porter (1982) concerne essentiellement la grande entreprise industrielle. Il nous semble cependant utile ici de tenter d'intégrer les principales dimensions de ce modèle au commerce de détail afin d'expliquer la marche à suivre dans le processus d'analyse de la concurrence. La simplicité de ce schéma (figure 2) nous aidera à situer tous les éléments dans le secteur de la distribution.

Voyons, comment le détaillant peut composer avec cette démarche adaptée à la PME.

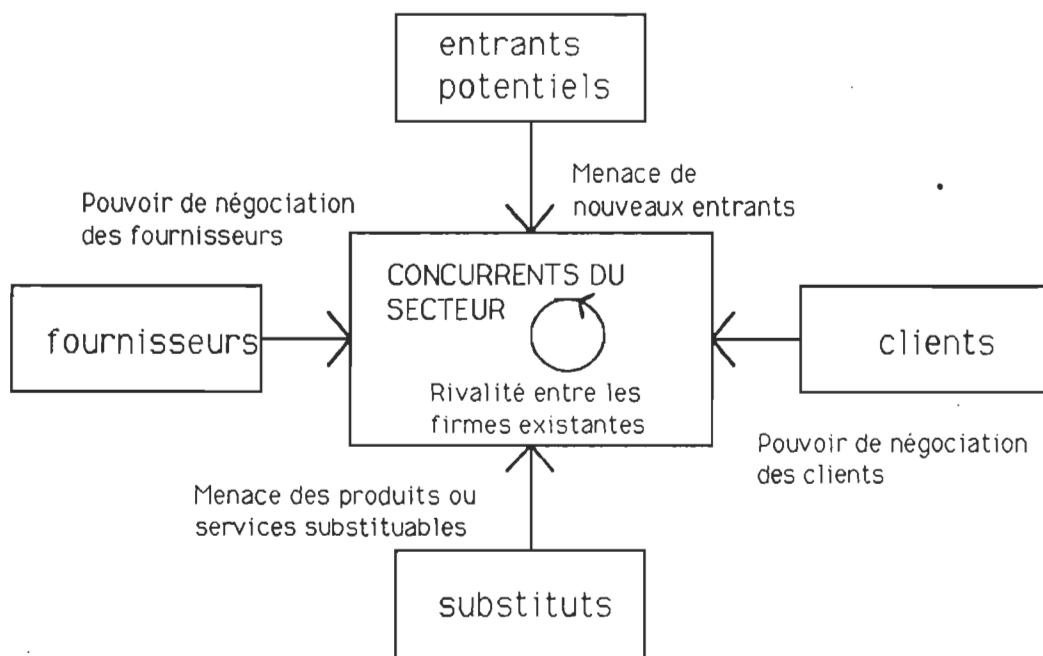
La première interrogation à laquelle le propriétaire-dirigeant doit se soumettre est en rapport avec les firmes existantes. Dans un premier temps, il faut inventorier les compétiteurs et l'environnement qu'ils desservent. Ensuite tenter tant bien que mal de faire le bilan de leurs forces et de leurs faiblesses: ie. volume de vente, volume de vente potentiel, nombre d'employés, l'image dégagée vis-à-vis les consommateurs, leurs zones d'action, leurs politiques internes de vente, leurs politiques d'achat etc., dans le but d'en établir un profil. Comme les PME ne publient généralement pas leurs résultats, l'entrepreneur doit utiliser tous moyens disponibles afin d'obtenir les informations. On pourrait alors penser à un processus dynamique et constant qui permettrait l'obtention d'informations par 1) la clientèle, 2) les fournisseurs, 3) les représentants d'affaires etc...

Dans un deuxième temps, l'analyse des fournisseurs actuels et potentiels doit être entreprise. Tout dirigeant d'une PME doit être

Figure No. 2

117

LES FORCES QUI COMMANDENT LA CONCURRENCE
AU SEIN D'UN SECTEUR



SOURCE: CHOIX STRATÉGIQUES ET CONCURRENCE, Michaël E. Porter - Economica p. 4

conscient du fait que les fournisseurs exercent un pouvoir de négociation, qui sera fonction, de la présence de concurrents substituts, de l'importance du produit, du niveau des prix etc.. De ce fait, le gestionnaire doit s'interroger sur: 1) le nombre de fournisseurs potentiels, 2) les relations entre lui-même et ses fournisseurs, 3) les relations entre ses concurrents directs et ses fournisseurs, 4) les relations entre ses concurrents et leurs propres fournisseurs, 5) l'importance de sa clientèle vis-à-vis le potentiel fournisseurs, dans le but évident d'y trouver son pouvoir réel de négociation et celui de ses concurrents. Il en résultera un avantage ou un désavantage compétitif. Pettigrew (1989) conclut que ce sera pour lui l'occasion d'adopter une stratégie lui permettant de lutter efficacement contre la concurrence.

Dans un troisième temps, le propriétaire-dirigeant doit regarder du côté des substituts afin d'en évaluer les menaces potentielles. Dans certains cas. ça pourrait se traduire en opportunité d'affaires supplémentaire. Les questions émergentes devraient plus que tout autre concerner les prix. Mon produit est-il disponible sous d'autres vocables à prix plus bas? Avec quelle intensité? Dans combien d'établissements? Quelle est la proximité de ces établissements et quel est le potentiel futur pour ce type de compétition? Dans un autre ordre d'idée, le commerçant devrait aussi vérifier s'il n'existe pas d'autres filières pour distribuer ses produits: ex: vente à domicile, distribution par catalogue etc.. ,

Dans un quatrième temps, la recherche d'informations devrait porter

sur la menace de nouveaux entrants, c'est-à-dire l'évaluation des possibilités d'augmentation du degré d'intensité de la compétition; on en a parlé auparavant. Plus précisément, l'analyse des marchés à une plus grande échelle pourrait faire la lumière sur les possibilités de nouvelles menaces. De ce côté, les fournisseurs et leurs représentants pourraient bien être source d'informations privilégiées pour en détecter l'origine et les mouvements possibles. Ces informations obtenues laissent place à l'étude du comportement de la clientèle.

La dernière force qui pèse sur la concurrence selon Porter concerne le pouvoir de négociation des clients. Pour la PME, cela se traduit par le degré d'importance ou de nécessité des produits vendus chez le consommateur visé par l'organisation et le gestionnaire devrait s'interroger comme suit: Quelles sont les alternatives que possède le client face à l'offre proposée? De quelle façon les lois protègent-*t*-elles la clientèle? La clientèle est-elle bien avertie en regard du type de produits offerts. Le service après-vente et la garantie sont-ils comparables avec la concurrence immédiate? etc.. A ce modèle de Porter, il nous semble opportun d'y associer une rubrique sur l'analyse de produit et du marché. Cela aura pour effet de démontrer l'importance que l'entrepreneur devrait démontrer à l'égard de l'édification du profil de sa clientèle cible et de sa capacité de consommer.

Analyse de produit et du marché.

Afin d'attirer des clients dans son commerce, élément primordial au succès de l'organisation, le détaillant doit connaître à fond son produit et la composition de son marché qui est caractérisé selon deux dimensions: la démographie et les données économiques, Pettigrew (1989).

Les caractéristiques démographiques servent à édifier un profil du marché visé par le détaillant afin de mettre au point les stratégies appropriées. Statistique Canada, le Bureau de la Statistique du Québec et certains organismes privés comme le Financial Post ou le Conference Board of Canada offrent différentes publications contenant une multitude de renseignements sur ces caractéristiques. À l'interne, les statistiques compilées par le détaillant lui-même peuvent être source de nombreuses informations. En France, l'INSEE publie mensuellement des statistiques et analyse les marchés régulièrement. En plus, l'assemblée permanente des Chambres de Commerce et de l'Industrie publie diverses publications dont une particulièrement importante pour le commerce de détail, parue en 1989: Consommation Horizon 2000, Projections . C'est un outil de première valeur au détaillant pour identifier et anticiper les tendances de la consommation.

Les caractéristiques économiques servent à déterminer dans une grande mesure, la capacité de consommations des clients. Cela comprend le niveau du revenu, la diversité du revenu, la disponibilité de crédit et son

coût de même que les différentes sources de crédit offertes au consommateurs. Comme le mentionne Pettigrew (1989), ces variables évoluent rapidement, c'est pourquoi l'entreprise qui veut survivre et progresser doit en tenir compte et acquérir une certaine capacité d'adaptation.

En résumé (BFD 1982), l'analyse de marché sert à répondre aux questions suivantes: 1) Qui a besoin de mes produits? 2) Qui sont ou seront mes clients? 3) Où habitent-ils, et à quelle distance de mon commerce? 4) A quel groupe d'âges appartiennent-ils? 5) Quel est leur mode de vie? 6) Quel est leur revenu moyen? et 7) Quelles sont leurs habitudes d'achat? Après avoir répondu à toutes ces questions, il sera possible par simple déduction de déterminer l'importance du marché visé.

Le produit est le facteur qui détermine principalement le type de clientèle. L'analyse du produit se fait de concert avec l'analyse de marché et en général, le prix va de pair avec le produit offert. Donc il s'agit ici de trouver la bonne combinaison marketing, sujet dont nous reparlerons plus loin sous la rubrique "détermination d'un plan de Retailing Mix".

On remarque que l'analyse de Porter appliquée à la PME du secteur de détail nous amène à une compréhension plus large et plus saine de la dynamique concurrentielle et il est essentiel de garder en mémoire que la stratégie de l'entreprise de détail ne peut durablement négliger les rapports de pouvoirs qui s'instaurent entre elle, ses concurrents actuels

et potentiels, ses fournisseurs et sa clientèle.

L'Analyse générale de l'environnement

L'analyse générale de la distribution et de son environnement concerne, entre autres, les conditions économiques, les contraintes légales, la technologie et les conditions naturelles, Pettigrew (1989).

Les conditions économiques. - L'interdépendance apparaît bien comme la caractéristique majeure de la situation mondiale actuelle. Au Canada elle se manifeste par un traité de libre-échange Canada-États-Unis et par la signature imminente d'un traité commercial Canada-États-Unis-Mexique. En France, la communauté Européenne de 1992 en est la contrepartie. Dans cette mondialisation des échanges commerciaux, il serait naïf de croire que la compétition proviendra seule de l'intérieur d'un pays. La facilité avec laquelle se déplacent les personnes de nos jours est un facteur avec lequel plusieurs institutions doivent composer actuellement et de plus en plus dans l'avenir. Lorsque le niveau de vie des consommateurs est affecté soit par l'inflation ou encore par une perte de revenus d'un autre ordre, on a constaté fin 1991 et début de 1992 que ces mêmes consommateurs n'hésitent plus à traverser les frontières afin de s'approvisionner dans le pays où les produits recherchés sont les moins chers. Bref, plusieurs facteurs liés à l'économie peuvent influencer dans un sens ou dans l'autre le comportement des consommateurs, mentionnons: le taux d'inflation, les taux d'intérêts hypothécaires, les taux d'intérêts à

la consommation générale, le prix des ressources énergétiques et les variations dans le PNB (produit national brut) qui en relation avec le taux d'inflation peut signifier une expansion ou un fléchissement de la demande totale, Pettigrew (1989).

En ce qui concerne les contraintes légales, la loi sur les ouvertures de commerces, l'ensemble des lois qui protègent le consommateur, la loi sur l'affichage, la loi sur l'environnement et les divers règlements municipaux sont les éléments avec lesquels le commerçant doit composer. Ne pas en tenir compte, peut être source de problèmes parfois importants, Pettigrew,(1989).

D'un autre côté, d'autres décisions doivent être prises. Toujours en accord avec Pettigrew (1989), nous croyons que le détaillant doit étudier tous les avantages et les restrictions des différentes formes légales d'organisation qui sont: l'entreprise à propriétaire unique, la société en nom collectif, la société en commandite, la compagnie ouverte (société par actions) ou fermée (privée) et les coopératives de consommation. D'un autre ordre d'idées, les avantages et les inconvénients à être indépendant, affilié ou franchisé doivent aussi être analysés.

L'évolution de la technologie provoque des changements chez le consommateur, les concurrents et dans le marché, Pettigrew (1989). Nous en avons discuté à l'intérieur de notre analyse de marché. Bref, il s'agit pour le dirigeant d'un commerce de détail de se tenir bien au fait de

tous les développements pouvant influencer les comportements des différents acteurs: clients, fournisseurs et concurrents. Bien plus, il devrait penser que le marché dans lequel il évoluera dans quelques années n'existe peut-être même pas aujourd'hui, Bates (1989).

Les conditions naturelles peuvent aussi avoir une influence capitale sur les activités de l'entreprise. Dans le domaine de l'habillement, trop miser sur la clémence de la température pour faire des affaires pourrait être néfaste à l'organisation.

Analyse du commerce, ses ressources et son potentiel

L'entreprise elle-même doit faire l'objet d'une analyse afin de trouver ses points forts, ses points faibles et son potentiel d'action. La littérature marketing nous en parle sous forme d'évaluation des ressources, Couture, 1978; Rosenbloom, 1980 et Pettigrew 1989. Plusieurs auteurs ont tenté d'adapter des modèles de diagnostic d'entreprises à la PME, tantôt sous forme de questionnaire, tantôt sous forme de grille d'analyse, mentionnons: Moyer (1982); Thurston (1984) Fry et Stoner, (1985); Scarborough et Zimmerer (1987) Perreault et Dell'Aniello (1989). De ce groupe, seul Perreault et Dell'Aniello traite de la PME secteur de détail de façon spécifique. Ce travail a le mérite d'être des plus complet et le petit détaillant peut, nous le croyons, se sentir fort à l'aise avec ce type d'autodiagnostic. En résumé, ce travail porte principalement de toutes les fonctions de l'organisation et ses ressources:

production, promotion, prix et produit sous forme de questionnaire, sujet dont nous traiterons plus loin, au niveau opérationnel.

Il est important selon Pettigrew (1989) de bien évaluer les ressources financières (liquidité, investissement et capacité de financement) d'un commerce de détail avant de s'engager dans un marché. Chaque marché envisagé doit aussi faire l'objet d'un bilan des besoins en ressources humaines et il est aussi primordial d'évaluer le savoir-faire, l'expérience et la connaissance des membres de l'organisation face à ces marchés Pettigrew (1989).

Bref, toutes les ressources de l'entreprise et ses potentialités doivent faire l'objet d'un bilan régulier. Cela pourrait mettre en évidence un avantage concurrentiel ou bien permettre de corriger certaines lacunes avant d'envisager d'autres marchés.

Cette analyse complète en somme l'analyse de la situation globale interne et externe de l'entreprise. Ce diagnostic de la situation permettra dans certains cas de revoir l'exactitude de la mission de l'organisation. Pour continuer, la firme doit maintenant faire le choix d'objectifs à atteindre pour par la suite élaborer des stratégies afin d'atteindre ces objectifs. Une phrase résume bien l'état d'esprit dans lequel l'entrepreneur doit se trouver pour préciser le processus: "*il faut savoir ce que l'on veut si on désire y parvenir*", Pettigrew (1989).

Objectifs et stratégies

Une fois le diagnostic de la situation complété, l'organisation doit déterminer ses objectifs, stratégies et politiques. Ici, Buell (1984) nous rappelle qu'il est bon de redéfinir ces trois termes de façon précise et nous le traduisons: "Les objectifs de l'organisation peuvent se définir comme étant un état précis de ce que l'entreprise veut atteindre à une période donnée. Les stratégies font référence aux façons par lesquels la firme entend réaliser les objectifs visés. Les politiques forment un cadre de principes, de règles et de guides d'opérations par lesquelles l'organisation doit fonctionner" (Buell, 1984 p. 194).

Le choix des objectifs

Établir les objectifs de l'organisation, c'est selon Couture (1978), une étape qui permet à l'organisation de vraiment définir la direction qu'elle veut prendre. Pour Pettigrew (1989), les objectifs traduisent la mission de l'entreprise en termes plus opérationnels; ils servent à orienter l'organisation quant à la formulation de la stratégie. Dans le commerce de détail, les principales catégories d'objectifs concernent les ventes et la profitabilité, (Rosenbloom 1970; Pettigrew 1989). Rosenbloom (1970) tout comme Carrière (1990) incorporent les objectifs dans la mission de l'entreprise.

Dans la PME, le propriétaire et l'entreprise sont intimement liés

(D'Amboise 1989), les buts de l'entrepreneur et les objectifs reliés à l'entreprise, dans certains cas, se confondent. Selon Pettigrew (1989), certains choisiront la croissance, quitte à délaisser quelque temps le profit, d'autres insisteront sur le profit immédiat. Bref, toutes les possibilités sont envisageables.

Le Choix de la Stratégie

L'évolution des stratégies en commerce de détail peut être caractérisée selon quatre étapes: 1) général merchandising...qui considère le marché homogène et que les besoins des consommateurs sont semblables... 2) différenciation...essaie d'établir un avantage compétitif en tentant d'être différent des compétiteurs dans un marché homogène... 3) segmentation...assume que le marché est hétérogène et essaie de servir une partie du marché en étant sensibilisé à ces besoins particuliers... 4) le positionnement...du commerce de détail moderne essaie de s'accaparer d'une partie du marché d'un (des) compétiteur(s) bien établis en tentant de combiner l'offre et la demande plus efficacement que ce(s) compétiteur(s) (Porter 1980, c.p. Samli et Sirgy 1988).

Chaque année, des milliers d'entrepreneurs se lancent dans le commerce de détail. Une grande partie d'entre eux tentent de se créer un avantage compétitif, voire d'innover. Siewers, Yudelson (1985) prétendent que la clé de la survie peut se traduire par chercher une stratégie de niche. Une telle stratégie pour être viable doit démontrer

selon les mêmes auteurs 4 attributs bien distincts: 1) ECONOMIES D'ÉCHELLE...c'est-à-dire de disposer d'un marché assez large pour réaliser ces économies à tout le moins raisonnables et les auteurs de citer Bucklin (1972) pour qui les économies d'échelle sont particulièrement importantes pour le commerce de détail. 2) CAPITAUX DISPONIBLES...c'est-à-dire que si l'entrepreneur n'a pas les ressources financières nécessaires disponibles, il doit compenser par l'ajout d'innovations non-capitalistiques. 3) RESSOURCES DISPONIBLES...c'est-à-dire posséder des possibilités d'acquisitions de tous les intrants nécessaires aux opérations (marchandises, ressources humaines, locations d'espaces etc.).4) LA RENCONTRE DES BESOINS SOCIO-CULTURELS...c'est-à-dire évoluer avec les changements des valeurs des consommateurs à tous les points de vue dans la société.

Pettigrew (1989) nous dit que pour qu'il y ait une opportunité de marché, il faut que l'entreprise analyse le marché ainsi que l'offre des concurrents afin d'identifier un créneau intéressant à exploiter et, d'autre part, déterminer si elle possède les ressources nécessaires afin d'exploiter plus efficacement que ses concurrents le segment de marché identifié. La segmentation de marché, concept marketing auquel Pettigrew fait allusion, suppose que la plupart des marchés sont trop importants, c'est-à-dire qu'ils contiennent trop de consommateurs hétérogènes pour être desservis adéquatement par un seul commerce. Pettigrew (1989) cite Brandt (1966) pour qui segmenter le marché consiste à regrouper ensemble les individus dont les réactions espérées à l'effort de marketing

seront semblables. Ainsi le commerçant détermine son action et formule une offre pour une portion ou un segment du marché potentiel, ce qui devrait amener les consommateurs de ce segment à préférer transiger avec le commerce visé plutôt qu'avec un autre. Toujours selon Pettigrew (1989), la méthode de segmentation la plus appropriée est celle directement reliée aux objectifs du commerce qui doit démontrer son potentiel de rentabilité à partir des besoins et des intérêts des consommateurs, chaque segment sera composé d'un groupe d'acheteurs ayant essentiellement des attentes semblables face au détaillant, et il poursuit en mentionnant différentes bases de regroupement qui peuvent être utilisées lors de la segmentation du marché; elles peuvent être regroupées en trois classes (voir tableau 8).

On peut résumer ainsi l'analyse du tableau no. 8: après avoir identifié les différents segments de marché, il faut en évaluer la rentabilité tout en procédant à une analyse de la concurrence. Cela devrait permettre d'identifier les avantages différentiels de la compétition d'où le choix du ou des segments les plus prometteurs en relation avec les buts et les objectifs du propriétaire-dirigeant, Pettigrew (1989).

L'utilisation des connaissances acquises par une analyse de segmentation permettra au marchand de mieux harmoniser l'offre du magasin et les exigences du client visé, Pettigrew (1989).

D'autre part, chacune des organisations déjà établies sur un marché

Tableau No. 8BASES DE SEGMENTATION DU MARCHÉ1.- Caractéristiques du consommateur:

Lien de résidence Facteurs démo. (âge, sexe, ethnie, taille du foyer etc)

Caract. soc-écono- (degré instruct., revenu, profession, classe sociale, type de résidence, autres)

Cycle de vie du foyer (célibataire, jeune couple avec ou sans enfant, couple retraité, personne âgée vivant seule, autres)

Traits de la personnalité (compulsif ou non, extraverti, introverti, dépendant, indépendant, autres).

2.- Attentes du consommateur

Attentes envers le magasin (localisation, aménagement, atmosphère, assortiment de marchandises, services, courtoisie du personnel).

Attitudes envers les produits

Préférences quant à la marque

Similarité perçue en ce qui concerne les marques

Attributs désirés en ce qui a trait au produit

3.- Comportement d'achat

Achat de produit particuliers

Marque achetée

Loyauté à la marque

Quantité achetée

Tendance au marchandage

Proportion du revenu dépensé pour un produit

Magasin fréquenté

Loyauté envers le magasin

Fréquence d'achat

Degré de planification des achats du produit

Prédisposition à acheter la marque du distributeur

Style de prise de décision

précis peut, à la suite d'une analyse de son propre marché adopter différentes stratégies de croissance. L'ensemble de la littérature nous laisse voir 4 types d'opportunités de base accessible pour pénétrer le marché, McCarthy, Perreault (1987): 1) la pénétration de marché, 2) le développement de marché, 3) le développement de produit et 4) la diversification. Par ailleurs, d'autres stratégies sont possibles comme: le statu quo, le désengagement etc.,

La pénétration de marché...c'est d'essayer d'augmenter les ventes de l'organisation avec ses produits actuels sur son marché déjà en exploitation. Probablement à travers un marketing mix plus agressif, c'est-à-dire en augmentant le taux d'utilisation de la part du client, en espérant soutirer des clients de ses compétiteurs ou encore en préconisant de nouvelles promotions à l'ensemble des clients potentiels ou bien à un segment de celui-ci, etc...

Le développement de marché...c'est en somme essayer d'augmenter les ventes en offrant les produits actuels sur de nouveaux marchés. Dans ce cas, cela pourrait impliquer de nouveaux réseaux de distribution, de nouveaux magasins dans des endroits non desservis. Cela pourrait aussi impliquer des recherches sur de nouvelles utilités pour les produits existants., etc..

Le développement de produit...c'est d'offrir des produits nouveaux ou améliorés sur le présent marché. Cela implique presqu'invariablement de

connaître les besoins du marché visé.

La diversification.. c'est en fait d'évoluer à l'intérieur de nouvelles lignes de produits-marchés.

Pour la petite entreprise comme pour la grande, on peut penser que la pénétration de marché vient en premier lieu en terme stratégique. L'entrepreneur veut augmenter les profits dans un secteur où il possède déjà de l'expérience et certaines forces, McCarthy, Perreault (1987).

Après avoir identifié le(s) segment(s) le(s) plus prometteur(s) sur le marché, le dirigeant doit élaborer une stratégie de commerce de détail. En somme, il s'agit de positionner le commerce à une place inédite de la concurrence, Pettigrew (1989). Le positionnement du commerce dépend de la segmentation du marché, de l'image du commerce et du "retailing-mix".

L'image du commerce

L'image du commerce représente la perception que les consommateurs en ont. Le consommateur développe une image d'un commerce par l'accumulation d'informations provenant de diverses sources ou d'une visite de reconnaissance du commerce, Pettigrew (1989). Évidemment, vu la complexité du sujet, l'étude de l'image d'un commerce pourrait faire l'objet d'un chapitre complet. Mentionnons que

l'on peut distinguer deux

l'on peut distinguer deux approches portant sur le sujet: 1) les caractéristiques du commerce telles qu'elles sont perçues par le consommateur et 2) les caractéristiques du consommateur chez un détaillant spécifique, (Pessemier 1980). L'étude de ce sujet relève autant de la psychologie que du marketing management. Nous aborderons ce sujet un peu plus loin en partie, lorsque nous traiterons du consommateur et de ses attentes.

Niveau Opérationnel

Élaboration du Plan de Retailing Mix

Le Retailing Mix

Pettigrew (1989) définit le terme "retailing mix" comme étant la façon dont les différentes variables de retailing sont combinées par rapport à une situation donnée.

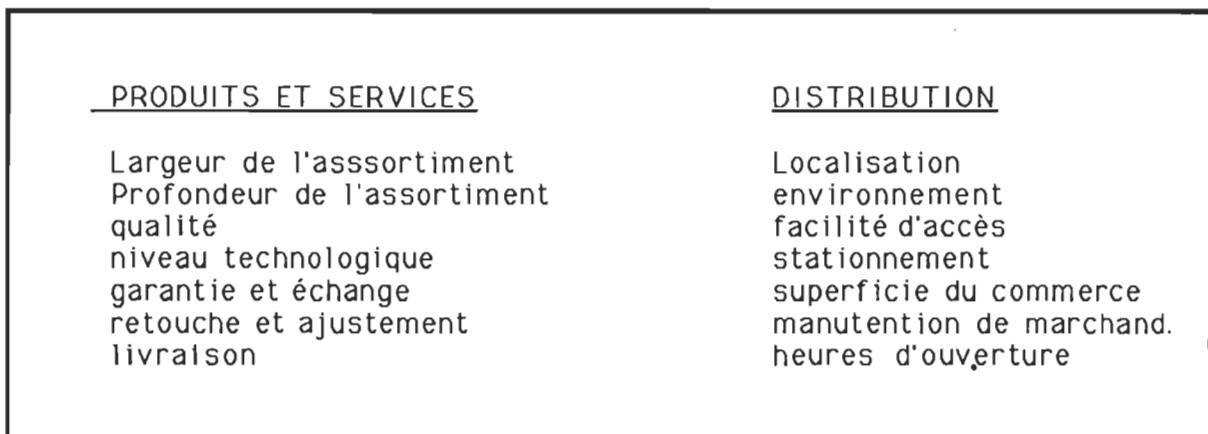
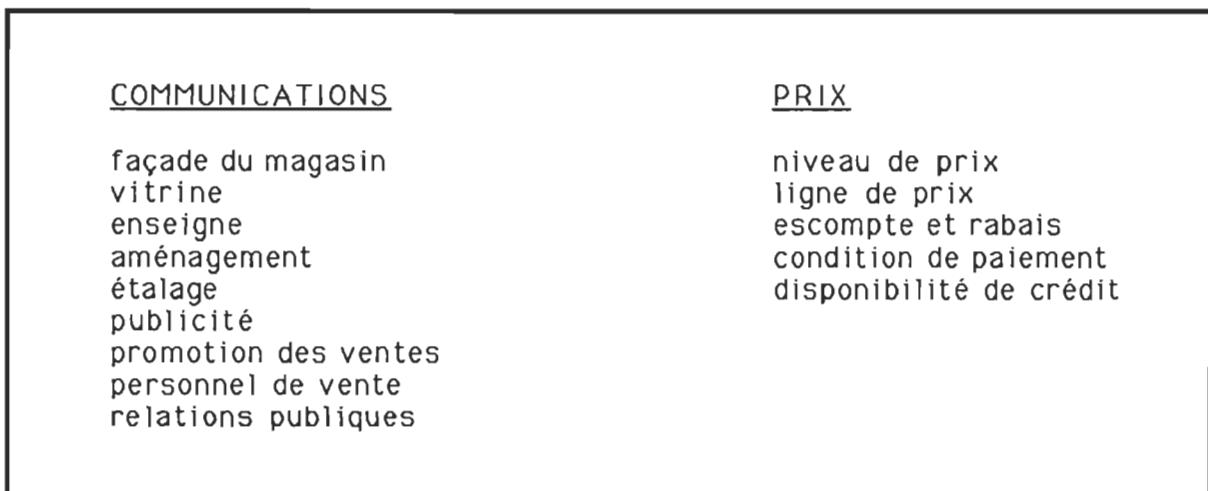
Les facteurs d'une stratégie de "retailing mix" sont: 1) la segmentation du marché, 2) le marketing-mix et 3) l'image du commerce qui en somme déterminent le positionnement du commerce, Pettigrew (1989).

Le retailing-mix, prenant sa source dans le marketing-mix, est caractérisé par ce qui est maintenant convenu d'identifier comme les 4Ps.. Nous allons maintenant décrire brièvement les 4Ps qui sont: PRODUIT, PRIX, PLACE et PROMOTION en relation avec le secteur de détail, voir figure no. 3.

LE PRODUIT...est l'offre du marketing management telle que perçue par le marché. On a tendance à penser en premier lieu aux objets que nous pouvons voir et toucher, mais le terme produit peut tout aussi bien être intangible comme un service ou une idée. Pour le détaillant, l'étendue et la profondeur de l'assortiment, la qualité des produits, le niveau technologique, la garantie et échange, les retouches et ajustements de même que la livraison sont les composantes du produit

LE PRIX...c'est en somme le montant d'argent que le consommateur paie afin de s'approprier un produit. Il y a deux méthodes d'envisager ce qu'est le prix: la démarque et la surmarque. En ce qui concerne la démarque, le producteur établi un prix pour le grossiste ou le détaillant qui représente un pourcentage de démarque d'un prix de détail pré-établi. La méthode de surmarque est directement à l'opposé de la démarque. ---Pour le détaillant, le niveau de prix, la ligne de prix, les politiques d'escompte et de rabais de même que les conditions de paiement et la disponibilité de crédit en sont les principales composantes.

LA PLACE...c'est le moyen par lequel le vendeur atteint le consommateur. Ce peut être directement de la manufacture au client, du

Figure no. 3LES COMPOSANTES DU RETAILING MIX**CONSOMMATEUR**

Source: La gestion des commerces de détail, Pettigrew , (1989), p.43

manufacturier en passant par un grossiste pour ensuite se retrouver chez le détaillant, prêt pour le consommateur. Pour le détaillant les principales composantes de la place (distribution) sont la localisation, l'environnement, les facilités d'accès, le stationnement, la superficie du commerce, la manutention de la marchandise de même que les heures d'ouvertures.

LA PROMOTION...c'est en somme la couverture de toutes les activités de communications: publicité, vente de personne à personne, promotion des ventes, publicité et relations publiques. Dans le secteur de détail la promotion fait référence aux communications. Pour le détaillant, communiquer peut se faire par la façade de son magasin, ses vitrines, son enseigne, l'aménagement de son local et les étalages. La promotion des ventes, la publicité, son personnel et ses relations publiques sont d'autres moyens dont le détaillant dispose pour promouvoir son entreprise.

La figure no. 3 nous fait prendre conscience des éléments intégrés au retailing mix. Nous n'avons pas l'intention de discuter et d'analyser ces éléments dans leur totalité. Tous les éléments présentés sont importants, mais en raison de la nature de notre enquête, quelques sujets nous semblent prendre une importance primordiale, mentionnons: l'offre du produit et l'offre du magasin, l'offre du service ajouté, les scénarios d'achat, et les attentes des consommateurs, avec comme point d'intérêt central, le consommateur. Bref, le détaillant doit découvrir la combinaison optimale de tous ces éléments pour chacun des marchés cibles.

Le client n'est pas partie intégrante du retailing mix, figure no.3; plutôt, il devrait être la cible de tous les efforts marketing, McCarthy et Perreault Jr (1987).

En fait, les stratégies de positionnement visent à donner à l'offre du commerce une position spécifique dans l'esprit des consommateurs; Pettigrew (1989), nous le rappelons, nous en parle en terme de perception et il poursuit en disant que le consommateur développe une image d'un commerce par l'accumulation d'informations provenant de diverses sources ou d'une visite de reconnaissance au commerce. Selon Ducrocq (1991), les analyses de positionnement dans la distribution se distinguent de celles réalisées pour des fabricants, dans la mesure où le distributeur propose en fait une offre à deux étages:

L'offre produit et l'offre magasin

L'offre produit: Les produits proposés et les conditions dans lesquelles ils sont proposés à l'achat, correspondent-ils aux attentes du client?

L'offre magasin, qui concerne le magasin en tant que support de la prestation de services: les exigences du consommateur portent ici sur les modalités de recours au point de vente, telles que la proximité de son domicile, l'agrément du cadre, la rapidité du passage aux caisses. Ces dernières exigences concernent le point de vente lui-même, et non les produits que l'on y achète, même si les deux dimensions sont évidemment en

interaction. Donc les raisons de choix par les consommateurs peuvent être classées en deux sous-ensembles: celles qui concernent l'offre produit (les produits proposés et la façon de les proposer), et celles qui concernent l'offre magasin (le distributeur étant appréhendé ici en tant que prestataire de services, même si ce service consiste à vendre des produits).

Le tableau no. 9, Ducrocq (1991), présente quelques unes des raisons de choix des points de vente les plus couramment citées par les consommateurs, pour les achats courants. Ce tableau pourrait être grandement utile au détaillant, même si la provenance de ces résultats n'est pas expliquée et que certaines raisons de choix sont délicates à attribuer à l'offre produit ou à l'offre magasin:

Selon l'offre produit ou l'offre magasin, les raisons de choix ne sont pas les mêmes à chaque fois. Selon le produit, les attentes (et surtout les attentes envers l'offre produit) varient: l'achat d'une chaîne hi-fi ne suscite évidemment pas les mêmes exigences que celui d'un litre de jus de fruit. Les attentes (et surtout celles envers l'offre magasin) varient aussi en fonction du scénario d'achat, que nous allons voir ci-bas, Ducrocq (1991).

Les scénarios d'achat

Ducrocq (1991) propose une classification de 5 scénarios d'achat:

Tableau No. 9Raisons de choix des points de vente:offre produit et offre magasin

<u>Raisons de choix</u>	Offre produit	Offre Magasin
Proximité		X
Prix bas	X	
Choix profond	X	.
Promotions	X	
Possibilité achats groupés		X
Gain de temps		X
Horaires d'ouverture		X
Ambiance propreté		X
Produits frais de qualité	X	
Personnel compétent	X	
Marques du distributeur	X	

Source: Revue Française du Marketing - 1991/5 no. 135 Ducrocq, C. (1991), p.19

achats de réapprovisionnement
 achats programmés de complément (ex: pain, fruits etc.)
 achats non programmés de complément (impulsion)
 achats de dépannage (suite à un oubli, un imprévu)
 achats festifs, pour une occasion particulière.

Nous ne nous attarderons pas ici à présenter ces scénarios qui peuvent fort bien s'expliquer par eux-mêmes, encore que ces scénarios pourraient être subdivisés en sous-groupes.

Ce que nous retenons de Ducrocq (1991), c'est que l'aspect le plus important pour les commerces spécialisés est selon nous la distinction à faire entre les achats d'impulsion programmée et les achats de compléments programmés: une femme qui va faire les boutiques, est souvent en état de disponibilité, de prédisposition à l'achat (open to buy), sans pour autant avoir programmé véritablement un achat. Si elle trouve un produit qui la tente, elle concrétisera. Mais ce ne sera pas un pur achat d'impulsion.

Les attentes du consommateur

Selon les produits, les consommateurs n'ont pas les mêmes attentes. Le concept d'implication du consommateur dans l'achat tel que développé par Laurent et Kapferer (1985) permet de mieux comprendre la formation et l'articulation des raisons de choix Ducrocq, (1991), voir tableau 10.

En somme, l'implication fait référence à un état de motivation, d'excitation ou d'intérêt qui influe sur le comportement d'achat du

Tableau no. 10

**FACETTES DE L'IMPLICATION ET EXEMPLES DE RÉPONSES DU
DISTRIBUTEUR**

<u>Facettes d'implication</u>	<u>Exemples de réponses du distributeur</u>
Forte valeur de plaisir	Agrément du séjour en magasin Pas de perte de temps Personnel agréable
Forte valeur de signe	Concordance image de l'enseigne/ image projetée par l'achat du produit. Implantation des produits, mise en valeur, merchandising adapté au pro- duit.
Forte valeur d'intérêt	Offre profonde et professionnelle. Fonction d'information très impor- tante. Vendeurs compétents.
Fort risque d'erreur	Image de qualité/prix Pré-sélection des produits Caution de l'enseigne (marques pro- pres). Recours à la caution des grandes mar- ques. Information et conseil
Coût élevé d'une erreur	Différence de prix remboursée. Produits repris ou échangés. Service après-vente.

Source: Revue Française du marketing - no. 135 - 1991/5 , Ducrocq, C (1991), p. 21

consommateur. D'autres composantes sont parfois prises en compte, mentionnons: la compétence dont le consommateur pense faire preuve dans l'achat et l'importance des différences perçues entre les marques, Ducrocq, (1991).

Pour le détaillant, chaque profil d'implication mentionné au tableau no. 10 correspond à des réponses qu'il doit fournir au client s'il veut pleinement le satisfaire. On peut résumer en disant qu'il y a implication dans la fréquentation d'un commerce tout comme dans l'achat d'un produit. Il est, bien sûr, dans l'intérêt du petit détaillant de réaliser l'importance de l'implication et des attentes du consommateur, et dans ce sens, il nous semble opportun d'analyser le modèle conceptuel appelé "l'offre de service ajouté" de Grönroos (1990).

L'offre de service ajouté

Ce modèle considère le service comme un produit, c'est-à-dire comme un objet qui peut être développé, produit, livré, "marketed" et consommé.

Lorsque Grönroos (1990) nous parle de service, il hiérarchise les services en termes organisationnels. Pour synthétiser son ouvrage en relation avec le détaillant, on peut dire que selon lui, il existe grosso modo, 2 types de services que le détaillant peut donner au client: 1) le service rattaché au produit; ie. principalement la garantie. Pour résumer, disons que dans ce type de service, seulement ce qui est supposé

être fait pour le client est reconnu par l'organisation; 2) le service auxiliaire ou extra que le détaillant est disposé à rendre au client, même s'il ne se sent pas obligé de le faire. Pour clarifier, disons que l'ensemble de ces services doivent faire en sorte que le consommateur sente qu'il est plus facile d'accéder au produit/service de l'organisation, voir tableau no.11. Ce tableau est tiré de Grönroos (1990) et adapté pour le commerce de détail. Il repose sous quatre grands titres: 1) L'accessibilité, 2) la facilité d'utilisation des ressources physiques, 3) la contribution du personnel à l'accessibilité pour terminer avec 4) la facilité de participation de la clientèle.

Pour faciliter la compréhension de ce tableau, on peut dire que les deux premières parties qui sont: l'accessibilité au site et la facilité avec laquelle le consommateur peut utiliser les ressources physiques sont sous l'emprise du propriétaire. Lui seul peut en modifier les composantes. En fait pour ce qui est de l'accessibilité au site, on peut dire que son commerce est en relation directe avec l'environnement et dans ce sens, l'implication du propriétaire dans son milieu pourrait être un facteur déterminant de changement s'il y a lieu.

Les deux dernières parties sont plus souvent qu'autrement (à moins que le propriétaire soit seul dans l'entreprise) sous la gouverne des employés de vente et de services. Dans cette optique, l'interaction entre propriétaire-employés-client est un élément capital dans la recherche du succès. Mieux le propriétaire pourra faire passer ses messages,

Tableau no. 11LES QUATRE ASPECTS DE L'ACCESSIBILITÉ

L'accessibilité au site

La facilité d'accès d'une rue principale
 Le nombre de stationnements adjacents et disponibles aux alentours
 Le nombre d'autres possibilités offertes au consommateur aux alentours
 La facilité par laquelle le client peut localiser le commerce
 Les heures d'ouverture
 La facilité avec laquelle le client peut être servi
 La superficie de l'emplacement

La facilité avec laquelle le consommateur peut utiliser les ressources physiques

Les conditions de l'environnement immédiat (apparence du secteur)
 Les toilettes
 Les salles d'habillage
 Endroit pour les fumeurs et non fumeurs

La contribution du personnel de soutien à l'accessibilité

Le temps de réponse aux appels téléphonique
 Le nombre d'employés
 Les habiletés professionnelles des employés
 Le temps de réponse aux désirs des clients
 Les méthodes de facturation
 Les types de paiements acceptés
 Les arrangements à l'amiable

La facilité de participation des consommateurs

Les difficultés d'obtention d'information
 - sur la facturation, - sur les limites de crédit etc.
 - sur la composition des tissus
 La difficulté des procédures à suivre.

meilleures seront ses chances de succès.

Le propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise possède dans cette présentation toutes les bases nécessaires à l'élaboration d'une bonne stratégie de services. Il ne tient qu'à lui d'en augmenter la portée ou d'en modifier le concept afin de l'adapter à son type de commerce.

Après avoir mis en place un "ensemble de services" à offrir à sa clientèle toujours en relation avec le type de produit offert, le détaillant soucieux de conserver, voire augmenter sa clientèle aimera vérifier si la perception du client de son offre globale de produit/service donne de bons résultats. Dans un but évident, nous présentons les six critères d'une bonne perception de la qualité de l'offre service sous le tableau no. 12, de Grönroos (1990). Nous en décrivons les caractéristiques sous les titres pour une meilleure présentation et compréhension.

Le choix du consommateur

Il y a en fait deux étapes d'évaluation, dans lesquelles le consommateur confronte les images des magasins et ses attentes, Ducrocq (1991). Une première étape pour référencer les magasins qui formeront l'ensemble évoqué et une seconde étape pour le choix final, à chaque occasion d'achat. Ducrocq (1991) fait aussi remarquer que l'ensemble évoqué n'est pas immuable: les gens, les images et les offres changent avec le temps. Enfin, pour certains achats inhabituels, le consommateur peut

Tableau No. 12

LES 6 CRITERES D'UNE BONNE PERCEPTION

DE LA QUALITÉ DU SERVICE

1.- Le professionnalisme et habiletés.

Le client réalise que le service rendu par les employés, par le système opérationnel et par les ressources physiques ont les habiletés requises. Ils les perçoivent aussi capables de résoudre leurs problèmes d'une manière professionnelle.

2.- Les attitudes et comportements.

Le client sent que les employés de vente ou de services sont concernés par eux et se montrent intéressés de régler leurs problèmes d'une manière amicale et spontanée.

3.- L'accessibilité et la flexibilité.

Le client constate que le service rendu, son emplacement, les heures d'opérations, les employés de même que le système opérationnel sont articulés pour opérer afin de rendre accessible le service offert et qu'ils sont préparés à s'ajuster aux demandes et désirs des clients d'une manière flexible.

4.-La confiance et l'engagement

Le client sait, que peu importe ce qui arrivera, il peut compter sur le respect de la parole donnée du détaillant afin de remplir ses promesses.

5.-Le remplacement

Le client réalise qu'en tout temps, si quelque chose de prévisible ou d'imprévisible survient, le détaillant prendra des mesures pour contrôler, voire corriger la situation, à tout le moins de trouver une solution acceptable.

6.- Réputation et crédibilité.

Le client croit que le service rendu est de bonne qualité et qu'il en a pour son argent

être amené à transiger avec ses orientations générales d'achat. Par "ensemble évoqué" on entend les possibilités qui se présentent intuitivement dans la tête du consommateur où elle peut trouver le produit/service qu'elle désire.

Ce que le détaillant doit retenir concernant les comportements des consommateurs, est l'extrême diversité de la réalité des comportements. Chaque client qui passe aux caisses d'un magasin l'a choisi pour trois séries de raisons: 1) des raisons propres aux valeurs, motivations et aux contraintes de ce client; 2) des raisons liées au(x) produit(s) acheté(s) ce jour-là; 3) des raisons liées au scénario d'achat, Ducrocq, (1991).

Le cycle de vie des consommateurs

Est-il utile au détaillant de connaître le cycle de vie de sa relation avec le consommateur? Grönroos (1990) nous dit que oui! Dans le commerce de détail, plus particulièrement, où le service joue un grand rôle, les relations avec le client doivent être gagnées. Il en va de même pour les relations entre les distributeurs et les fournisseurs, Grönroos (1990). Pour Grönroos, le cycle de vie des relations entre clients et entreprise comprend 3 phases:

La première phase peut-être appelée la phase initiale; dans cette phase, le client potentiel du commerce n'est pas au courant de l'entreprise et de ses services. Du moment que le client potentiel devient au courant de

la firme et du produit qu'elle offre, c'est l'entrée dans la deuxième phase, c'est-à-dire le processus d'achat. Durant cette deuxième phase, le client potentiel évalue le produit/service qu'il désire et le prix qu'il est prêt à payer. Si le résultat de son évaluation est positif, le client décide d'essayer le service et fait son premier achat. L'achat est ensuite le tremplin à l'accession à la troisième phase, la phase d'utilisation. Durant cette période, le client peut observer la propension de l'entreprise à s'occuper de ses problèmes et à fournir les services attendus. Si le client est satisfait, la probabilité que la relation client/entreprise continue est plus grande que si le client est déçu du service. La durée de chacune de ces phases peut-être plus ou moins longue et le client peut décider à tout moment de quitter la relation.

L'entreprise aura à reconnaître la position dans laquelle se trouve le groupe de client cible dans le cycle de vie, afin de diriger ses efforts vers des objectifs compatibles. On peut supposer qu'à chaque phase, les objectifs de marketing et la nature du marketing seront différents.

En terme pratique, dans le commerce de détail, cela veut dire une segmentation additionnelle de la clientèle potentielle afin de bien identifier les groupes visés par une campagne promotionnelle. Par ailleurs, l'organisation aurait intérêt à modifier les promesses que ses représentants à la vente proposent, qu'il s'agisse d'un nouveau client ou bien d'un client loyal de longue date.

Ainsi donc, le propriétaire-dirigeant peut agencer un vaste éventail de stratégies afin de rencontrer ses objectifs. Il pourrait même segmenter sa clientèle existante afin d'atteindre divers objectifs marketing, exemple: s'il dispose des moyens nécessaires, il peut diviser sa clientèle en plusieurs segments - Ceux qui ont acheté une seule fois - Ceux qui achètent en période de rabais seulement - Ceux qui achètent régulièrement, périodiquement, sporadiquement.- Ceux qui sont sortis du cycle de vie client-entreprise. L'organisation, lorsqu'elle en a les moyens techniques pourrait procéder à des analyses de loyauté et découvrir les raisons qui incitent une majorité de clients à délaisser ses services. Bref, les applications d'une segmentation par l'intermédiaire du cycle de vie des relations clients/entreprises sont nombreuses. L'imagination des dirigeants d'entreprise pourrait en faire découvrir d'autres usages.

Niveau de soutien

Tel que spécifié auparavant, il existe plusieurs plans de support. **Les politiques** déterminent la limite des activités de l'ensemble des employés selon des secteurs-clés tout en servant également à identifier l'orientation générale de l'entreprise en adoptant une certaine philosophie. Une politique décrit ce qui doit être fait, Bergeron (1986). Dans la PME, il semble que la majorité des politiques sont incorporées dans la stratégie de retailing mix discutée auparavant. De ce fait, il arrive souvent que l'on confonde politique et stratégie.

Par ailleurs, **les procédures** doivent démontrer, toujours selon Bergeron (1986) comment un travail doit être fait. Cela aura pour effet de créer une certaine uniformité à l'intérieur de l'entreprise. Les procédures sont écrites pour les tâches répétitives. On s'entend généralement pour dire que les procédures sont formelles dans la grande entreprise, tandis qu'informelle dans la petite entreprise. Comme pour les politiques, ce type de planification est souvent intégré dans un plan de retailing mix. De plus, on peut en dire autant en ce qui concerne les **standards**, les **programmes** et les **calendriers**.

Par contre, la **budgétisation** constitue pour l'entreprise une étape qualifiée de cruciale pour la plupart des auteurs du processus de planification. Cette étape est fortement reliée au contrôle des activités et elle consiste à intégrer toutes les tâches indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise afin de rencontrer les objectifs généraux et les priorités de l'entreprise par une répartition des ressources disponibles. La taille de l'entreprise est un facteur de première importance dans le fait d'utiliser une méthode plus ou moins sophistiquée.

Bref, on constate que les types de prise de décision sont variables que l'on soit dans la grande, moyenne ou petite entreprise et il nous semble que la planification de support est bien souvent partie intégrante du plan de retailing mix déjà discuté. De plus, autant dans la grande que dans la petite entreprise, le contrôle des activités est en relation étroite avec la planification de soutien. Pour terminer, nous l'avons mentionné plus tôt,

plusieurs auteurs intègrent carrément ce type de planification dans la planification opérationnelle, c'est le cas entre autres de Robinson (1986).

Le Contrôle des activités de détail

La dernière étape de la planification est le contrôle des activités. Les stratégies et les programmes de commerce de détail devraient être évalués et révisés continuellement, Rosenbloom (1980; Pettigrew (1989). Cet examen a pour but de vérifier si les bons choix décisionnels ont été pris. D'un autre côté, cela permet aussi d'ajuster la stratégie et les programmes à l'évolution de l'environnement: Rosenbloom (1980) en parle en terme de flexibilité et considère cet aspect comme primordial. Les contrôles aident à identifier les points faibles de l'entreprise, les domaines où l'efficacité laisse à désirer et également à surveiller les frais d'opération, BFD (1982). En somme, les contrôles constituent un système de gestion et chaque domaine d'activité de l'entreprise doit en faire l'objet.

CONCLUSION

L'historique nous a permis de constater que la planification stratégique est une composante de la théorie de gestion stratégique (Ansoff, 1984), et que même si cela engendre quelques fois la controverse, elle est importante au sein des PME (Robinson et Pearce, 1984). D'un autre point de vue, l'identification des modèles de planification nous a permis de ressortir un trait commun qu'Ansoff (1984) exprime de façon

particulièrement claire: "Les décisions stratégiques concernent principalement les problèmes externes, plutôt qu'internes, de la firme, et plus précisément la sélection des produits qu'elle fabriquera et des marchés auxquels elle les vendra. Cela revient à dire que, pour l'essentiel, la stratégie concerne les relations entre l'entreprise et son environnement et que l'entrepreneur qui après l'analyse de l'environnement de même que des forces et faiblesses de sa propre entreprise élabore par écrit les principaux objectifs visés adopte en somme un comportement de planificateur formel. En ce qui concerne la forme, le plan stratégique de la PME doit viser la clarté plutôt que le détail de manière à économiser le temps du dirigeant. L'attention doit être dirigée sur les objectifs principaux pour l'avenir de l'entreprise et la possibilité de révision doit être toujours présente. Bref, la planification stratégique formelle est le concept central d'une gestion stratégique intégrée, dont nous avons fait ressortir trois niveaux: stratégique, opérationnel et de support, qui doit en somme être différencié du comportement de type plus "intuitif".

La présentation des principales composantes de la planification marketing permet sans aucun doute de mieux comprendre le commerce de la distribution. En plus, la revue des diverses théories rattachées au secteur et adaptées à la petite entreprise nous a permis d'identifier les outils nécessaires au petit commerçant afin d'améliorer sa prise de décision. Finalement, ce résumé de travaux normatifs permet de mieux positionner la petite entreprise dans son environnement.

QUATRIÈME PARTIE

IDENTIFICATION DE NOTRE CADRE SPÉCIFIQUE

INTRODUCTION

LA PETITE ENTREPRISE DE DÉTAIL

Classification

LES MODELES DE DÉVELOPPEMENT

Démarrage

Rentabilisation

Réussite

LES NIVEAUX DE PLANIFICATION

La planification stratégique formelle

La planification opérationnelle

La planification de support

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

LES NIVEAUX DE SOPHISTICATION

Planification stratégique structurée (PSS)

Planification opérationnelle structurée (SOP)

Planification intuitive (IP)

Planification sans structure (UP)

MODELE DE PLANIFICATION

INTRODUCTION

Cette partie vise à présenter le cadre conceptuel qui se veut une présentation des différents concepts adoptés pour les fins de cette recherche. Nous présenterons notre modèle de planification en relation avec les niveaux de sophistication et les stades de développement de la petite entreprise secteur de la distribution.

LA PETITE ENTREPRISE DE DÉTAIL

Suite à la revue de la littérature faite en première partie, nous allons maintenant spécifier quelles seront les entreprises considérées lors de notre enquête.

Dans un premier temps, l'entreprise doit exercer ses activités dans le secteur de la distribution communément appelé "équipement de la personne". Son chiffre d'affaires au détail doit provenir en majorité de ce secteur. Dans un deuxième temps, son volume d'affaires ne doit pas dépasser les 8 millions de dollars de ventes annuelles et le nombre de ses employés ne doit pas dépasser 50. Dans un troisième temps, le propriétaire doit assumer les principales responsabilités administratives et doit être propriétaire de la majorité des actions émises avec droit de vote. Dans un quatrième temps, l'entreprise pourrait opérer sous bannière ou encore être franchisée, tout en reconnaissant que l'autonomie de l'administrateur pourrait être diminuée. Dans un tel cas, nous

considérerons le volume d'affaires de l'organisation étudiée et non pas du groupement en totalité. Il en va de même pour ses ressources humaines.

D'autre part, l'entreprise pourrait dominer son marché. Ici, l'on pense à une organisation de type "surspécialisé" qui pourrait être l'acteur unique sur un marché relativement petit.

Cela nous amène à classifier les entreprises du secteur de la distribution, classification qui pourrait nous être utile pour comparer les résultats.

Classification

CLASSE	NOMBRE EMPLOYES	MONTANT DES VENTES	TYPE ENTREPRISE
1	- de 3	Moins de 375,000 \$	Artisanale
2	- de 10	Moins de 2,000,000 \$	Petite
3	- de 30	Plus de 2,000,000 \$ Moins de 8,000,000 \$	Moyenne
4	+ de 30	Plus de 8,000,000 \$	Grosse

Cette classification concorde avec la plupart des pays industrialisés qui considèrent une petite entreprise comme ayant moins de 50 employés, sauf les États-Unis où la petite entreprise est celle qui possède de 1-250 employés, (Julien et Marchesnay, 1988).

Comme cette classification est faite selon les critères du nombre d'employés et du montant des ventes, si l'entreprise n'obéit pas aux deux critères simultanément, le classement se fera selon le chiffre d'affaires.

LES MODELES DE DÉVELOPPEMENT

La classification des modèles issus de notre grille synthèse nous a permis de dégager un modèle de développement à trois stades (Ramangahaly 1990) adapté à la PME secteur de détail. Ce modèle tient compte des différents éléments que nous avons jugés importants dans le cadre de notre recherche. Même si certaines observations proviennent de concepts issus de la grande entreprise, ils incorporent parfaitement les propositions de l'étude de Churchill et Lewis (1983) que nous considérons la plus adaptée à la PME. De plus, on peut dire que c'est en somme le reflet de la typologie de Cooper (1979), laquelle fut utilisée lors de la recherche de Robinson et al (1984), une des rares études en rapport avec ce sujet, à ce jour. Nous résumons ci-après ces trois stades: DÉMARRAGE, RENTABILISATION ET RÉUSSITE.

Démarrage

En résumé, cette période correspond à la création de l'entreprise et à son implantation (recherche d'une niche) sur le marché en adoptant une stratégie compétitive. Production, vente et satisfaction de la clientèle sont les points d'attraction de l'entrepreneur. Les problèmes sont

principalement d'ordre financier et opérationnel. En fait, c'est la lutte pour la survie et si le dirigeant réussit à implanter son entreprise sur le marché, même si elle n'est pas rentable, il passe au deuxième stade, soit celui de la rentabilisation. Dans d'autres cas, on peut penser au repli stratégique, à la vente ou tout simplement à la fermeture ou liquidation.

Rentabilisation

Toujours en lutte pour sa survie, la structure de l'entreprise commence à s'alourdir de plus en plus et le propriétaire doit commencer à déléguer et à intégrer des cadres supérieurs dans la prise de décision. La formalisation et la planification financière sont de plus en plus présentes. La clientèle est maintenant suffisante et satisfaite des différents produits/services. La fin de ce stade est caractérisé par une bonne rentabilité même si le propriétaire fait toujours face à des problèmes, principalement de "croissance". Comme au premier stade, il faut aussi envisager la vente, la fermeture ou la liquidation comme scénarios possibles.

Réussite

La rentabilité atteinte, plusieurs scénarios sont possibles dont l'expansion ou la stabilité. L'entreprise est maintenant structurée par fonction et l'entrepreneur est contraint de s'entourer de spécialistes pour la gestion. Au stade de réussite , le propriétaire est confronté à des choix

à faire: "statu quo", expansion et succession. Dans d'autres cas, on peut penser au repli stratégique, à la vente ou tout simplement à la fermeture ou liquidation, scénarios qui peuvent se rencontrer aux 3 stades d'ailleurs.

Il faut d'autre part reconnaître que la période d'appartenance et de passage d'un stade à un autre est fonction de chaque entreprise exclusivement et qu'il est possible qu'une entreprise chevauche deux stades simultanément au cours de sa vie. C'est un des problèmes rencontrés lorsque l'on utilise des typologies.

Ce chevauchement de 2 stades provient dans bien des cas d'une mauvaise adaptation entre l'habileté de l'entrepreneur à résoudre les problèmes et les exigences requises par une évolution forcée, (Churchill et Lewis, 1983). Exemple: l'entreprise pourrait avoir atteint le stade de "réussite" sur le plan des finances (les coffres sont pleins) et d'autre part, l'entrepreneur est encore au stade de "rentabilisation", c'est-à-dire qu'il tente de superviser toute son organisation.

LES NIVEAUX DE PLANIFICATION

La planification stratégique formelle

La planification stratégique formelle est en somme le concept central d'une gestion stratégique intégrée et bien que le processus d'application puisse être différent selon l'expérience et les connaissances du décideur,

on peut dire que pour l'essentiel, la planification stratégique consiste à relier l'organisation avec son environnement dans la poursuite d'une mission et d'objectifs que l'entrepreneur s'est donné.

La planification opérationnelle

La planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques en programme applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes (Strategor 1988; Martinet 1983; Rosenbloom 1980). L'exécution de ces opérations est souvent répétitive de nature et couvre une période de temps plus courte (Robinson, Logan, Salem 1986). Ce type de planification n'engage pas l'avenir de l'entreprise (Strategor 1988). Pour le Standford Research Institute, cité par Martinet (1983), ce genre de planification concerne principalement les programmes de production, de commercialisation et de financement.

La planification de support

La planification de support aide à supporter les stratégies déjà adoptées. Ces plans sont en fait de la formalisation. Ils comprennent entre autres les procédures, les méthodes, les règlements, les standards et les budgets. Pour nous, ce type de planification est incorporé à la planification opérationnelle.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION (figure no. 4)

- Définir la mission de l'organisation
- Définir les objectifs à atteindre
- Analyse de l'environnement
- Évaluation des forces et faiblesses de l'organisation
- Élaboration de stratégies
- Le choix des stratégies
- Planification Opérationnelle et de support
- Les contrôles

LES NIVEAUX DE SOPHISTICATION

Planification stratégique structurée (PSS)

Signifie que la planification est écrite (formelle), couvrant une période de plus d'un an, laquelle détermine des points d'intérêts d'importance majeure pour l'entreprise; concerne les informations à propos de la performance présente, passée et future de l'organisation; analyse de l'environnement; la détermination des forces et faiblesses de l'organisation et les mesures de correction nécessaires (feedback). Horizon, généralement 1-15 ans.

Planification opérationnelle structurée (SOP)

Concerne les budgets d'opération et les plans d'actions pour la période fiscale courante. La planification doit être écrite (formelle) et à court terme (généralement moins d'un an). Ces plans d'actions devraient inclure des plans de base comme les quotas de production, les contraintes reliées aux coûts et les besoins en personnel.

Planification intuitive (IP)

Ces plans sont non-écrits, (informels); c'est- à- dire basés sur l'expérience et l'intuition du propriétaire-dirigeant de l'organisation. Normalement à court terme, (pas plus d'un an), ils dépendent des objectifs du propriétaire et de l'environnement présent de l'organisation.

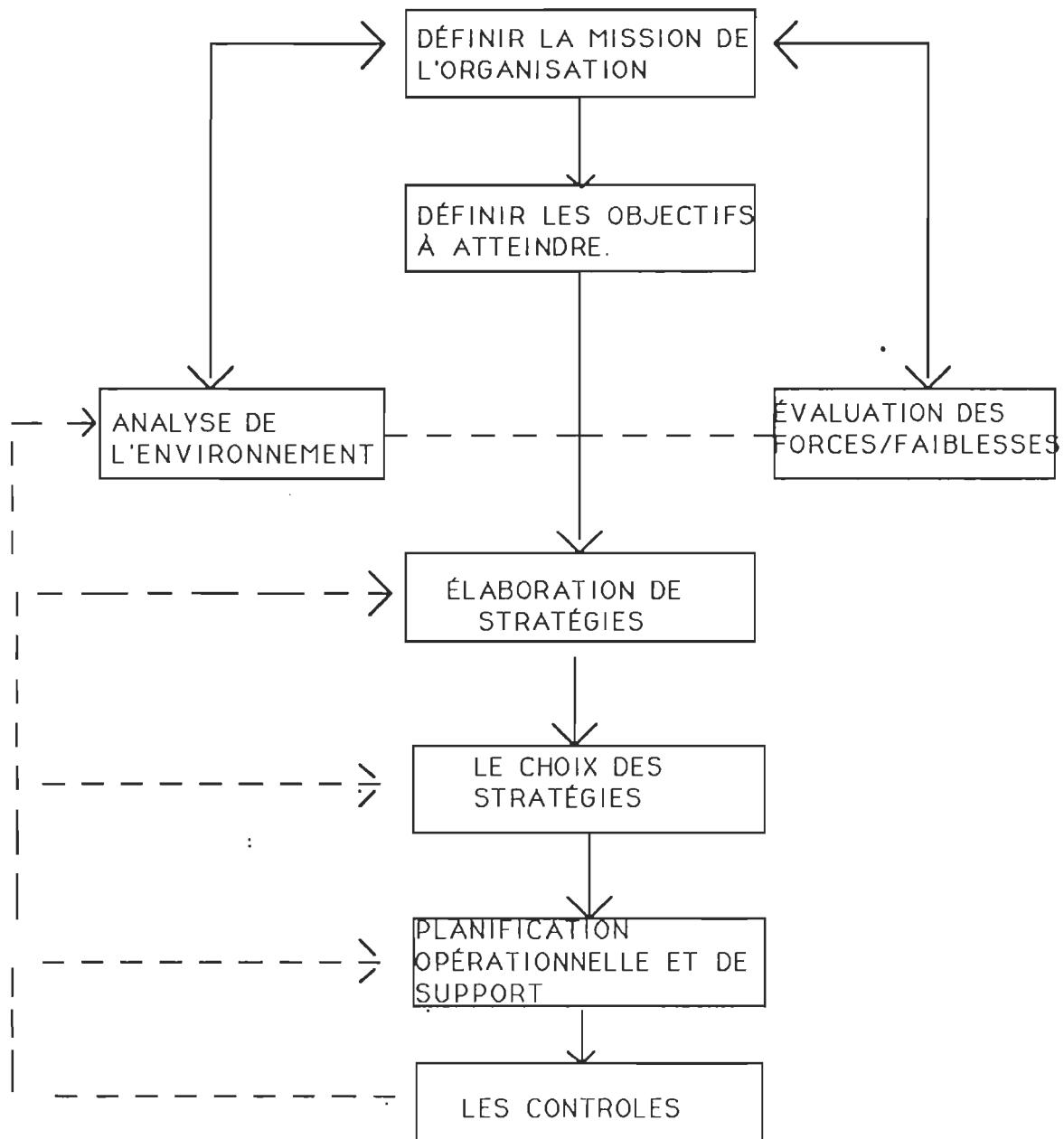
Planification sans structure (UP)

Aucune planification structurée mesurable dans l'organisation.

Figure No. 4

161

Les étapes du processus de planification.



MODELE DE PLANIFICATION

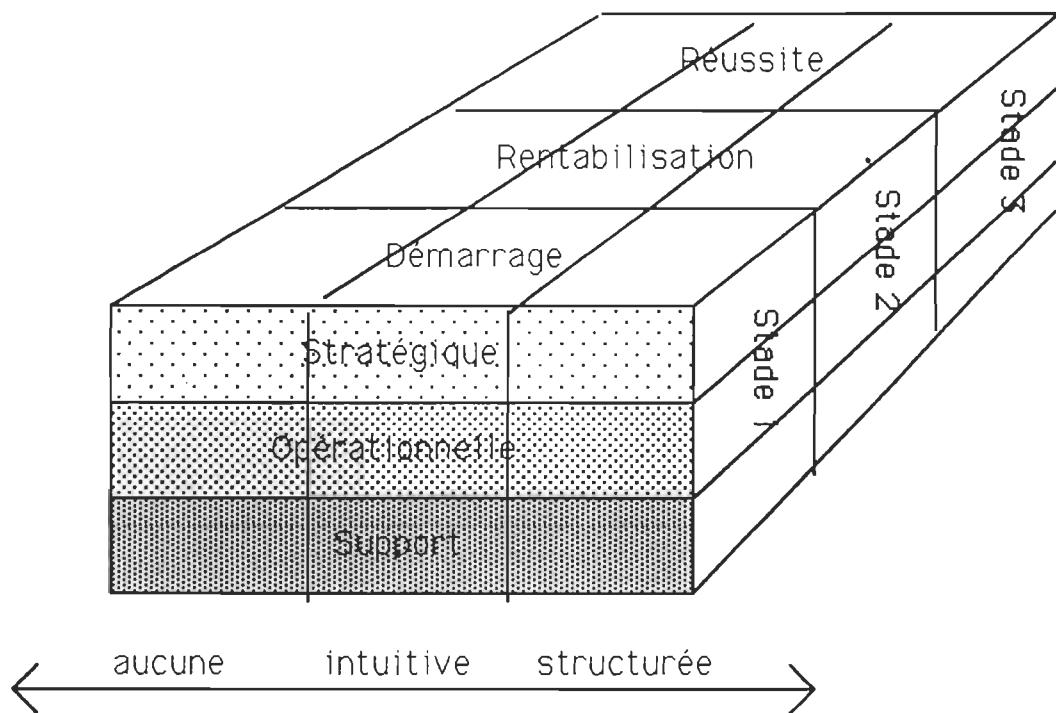
Le modèle de développement par stades, l'identification des niveaux de planification de même que la présentation des niveaux de sophistication nous amènent à présenter notre modèle pratique de planification identifié sous la figure no. 5.

Cette figure représente un modèle des pratiques de planification au sein de la petite entreprise en tenant compte du stade de développement de l'entreprise de même que du niveau de sophistication de la planification. Pour résumer cette figure, il suffit de mentionner qu'à chacun des 3 stades, -démarrage, rentabilisation, réussite - on peut identifier 3 niveaux de sophistication en relation avec le niveau de planification pratiqué. Ces 3 niveaux sont représentés sous forme de continuum allant d'aucune, à intuitive, à structurée. Ce modèle nous servira à l'élaboration du questionnaire et par la suite à la présentation et à l'analyse des résultats.

Il nous semble maintenant pertinent après avoir identifié nos spécificités de mettre de l'avant cette recherche de type exploratoire. Ce type de recherche devrait nous permettre d'atteindre nos objectifs de départ, soit: d'identifier les pratiques en matière de planification, de faire la relation entre les pratiques et les stades de développement et de voir les raisons qui incitent les dirigeants à modifier, arrêter ou continuer le processus.

Figure No. 5

Modèle de Planification



CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

INTRODUCTION

L'échantillon

Instrument de mesure

La cueillette des données

Tests d'expérimentation

Modalités de l'enquête

Méthodes d'analyse

Codification et traitement des données

DEUXIEME PARTIE

METHODOLOGIE

INTRODUCTION

Cette deuxième partie présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude exploratoire et cette présentation porte sur l'ensemble des moyens et procédures utilisés afin de répondre à la question de recherche. Notre choix pour une étude à caractère exploratoire se réfère principalement aux observations que nous avons faites lors de notre recensement bibliographique et en particulier, aux explications de Perrien, Chéron et Zins p.42 (1986) concernant les études de ce type. En effet, selon Perrien et al., la recherche exploratoire a une caractéristique distinctive; elle est rarement une fin en soi. Ce n'est qu'une étape dont la finalité est de clarifier un problème. Cela implique la difficulté de proposer des hypothèses.

L'ÉCHANTILLON

La population de cette étude peut se résumer à l'ensemble des petites entreprises de commerce de détail qui étaient actives au moment de l'enquête. Cependant, l'ampleur que représente une telle étude nous oblige à restreindre cet univers et à choisir un mode d'échantillonnage à portée de nos ressources physiques et monétaires. Nous avons choisi un groupe de sujets représentatifs de la région Trifluvienne comprenant les villes de Trois-Rivières, Trois-Rivières Ouest et Cap-de-la-Madeleine et d'une

ville de France, Aix-en-Provence.

Notre base d'échantillonnage comprend tous les commerces de vêtements pour hommes, femmes et enfants de même que tous les commerces de chaussures hommes, femmes et enfants. Sont aussi inclus, les commerces de type accessoires et maroquinerie. Pour appartenir au groupe, les unités doivent répondre aux critères suivants: 1) avoir son bureau chef en région. 2) l'inventaire doit être majoritairement composé de vêtements, de chaussures ou d'accessoires d'habillement 3) être en opération lorsque notre enquête a débuté. Sont exclus de notre étude, les entreprises faisant partie d'une chaîne dont le pouvoir décisionnel et/ou la propriété sont de l'extérieur de la région dite (04) pour le Québec ou d'Aix pour la France. De cette façon nous comptons étudier des entreprises ayant à leur tête des propriétaires-dirigeants de la région ayant créé leur propre entreprise et qui participent aux activités courantes.

La méthode d'échantillonnage choisie en est une de type non-probabiliste, (Perrien et al. 1986). Notre base d'échantillon pour la région du Trois-Rivières Métro provient du bottin téléphonique ainsi que des listes de marchands disponibles dans chaque secteur. Pour ce qui est de la région d'Aix, notre tâche a été facilitée par le département d'informations économiques de la Chambre de Commerce pour la région Marseille-Provence. En effet, ce département nous a fourni une liste informatisée de tous les commerces de détail, par secteur. Sur cette liste, figurait, le nom du (des), propriétaire (s), l'adresse et le nom du

commerce de même que la formation légale de l'entreprise.

Nous avons obtenu un échantillon de 15 PME du secteur pour chaque pays, soit 30 au total. Pour ce qui est de la région de Trois-Rivières, notre liste primaire comptait un total de soixante-neuf (69) commerces, situés dans 4 arrondissements principaux, rencontrant nos critères de base.

En ce qui concerne Aix, nous comptions deux cent quatre (204) établissements éligibles pour les fins de notre enquête. Nous avons procédé à une sélection supplémentaire afin de marginaliser les entreprises opérant sous bannière (n'ayant aucun pouvoir décisionnel) et celles ayant leur centre de décision dans un rayon trop éloigné d'Aix. Cette opération a été effectuée en collaboration avec des employés de la Chambre de Commerce de Marseille, département des informations. Nous avons, de cette façon, retranché cinquante-cinq entreprises, ce qui a ramené le nombre d'entreprises éligibles à cent quarante-neuf (149). Le résultat de cette nouvelle sélection est le fruit des connaissances de ces employés du département d'informations économiques de la Chambre de Commerce de Marseille-Provence.

INSTRUMENT DE MESURE (Le questionnaire)

Nous avons monté un questionnaire visant à opérationnaliser notre cadre conceptuel. Ce questionnaire est composé principalement de

questions fermées qui laissent peu de choix à l'interprétation de la part du répondant, Perrien et al, p. 114, (1986). Certaines questions ouvertes permettent au répondant de préciser les faits relatifs à un énoncé spécifique. D'un autre côté, les questions fermées se traitent tout simplement en cochant ou en encerclant un item pré-identifié. Certaines réponses à des questions feront l'objet de mesure selon des types d'échelles que nous décrirons à la revue des 6 parties de ce questionnaire.

La première section du questionnaire comprend 12 questions et est reliée directement à la phase de démarrage de l'entreprise. En bref, le but de cette section est de vérifier, généralement par l'entremise de questions fermées, si l'entrepreneur a procédé à l'élaboration d'un plan d'affaires en début d'opération et d'en regarder le contenu. Par la suite, nous avons voulu voir si le dirigeant a continué, modifié ou arrêté de planifier tout en tentant d'en déterminer les raisons principales, le cas échéant. Cette partie du questionnaire nous a permis de rencontrer partiellement notre objectif premier qui était, nous le rappelons, d'"*identifier les pratiques en matière de planification*". De plus, cette première section a répondu à notre troisième objectif: "*voir les raisons qui incitent le propriétaire-dirigeant à continuer, modifier ou arrêter le processus de planification*".

La deuxième section concerne la planification stratégique dans son ensemble et vise à déterminer le niveau de sophistication du processus. Cette section comporte 13 questions (13 à 25). Principalement, les questions numéro 13 à 20 sont traitées suivant 3 énoncés. Ensuite, les

autres questions permettent de spécifier selon des réponses pré-identifiées ou encore de répondre simplement par un "oui" ou un "non". Pour cette section, nous avons pris comme modèle le questionnaire de Shrader, Mulford et Blackburn (1989) en y ajoutant certains éléments spécifiques au secteur de détail. Les réponses à ces interrogations nous ont permis d'atteindre notre premier objectif qui était d"*"identifier les pratiques en matière de planification stratégique"*.

La troisième section (question 26) est réservée à la planification opérationnelle et vise également à en déterminer le niveau de sophistication. Cette section comprend 19 activités de planification bien définies. En fait, ces activités réunissent les éléments nécessaires à la mise en place d'un processus de planification opérationnelle. Les 3 premières se rapportent aux ventes, la suivante se rapporte à l'état des revenus pour ensuite s'attarder aux projections de flux monétaires. Les deux suivantes (6 et 7) font référence aux ressources humaines pour ensuite enchaîner sur le thème des achats (8, 9 et 10). Les 9 dernières concernent les programmes, politiques et services d'origines diverses. Les réponses sont obtenues à l'aide d'un crochet selon 3 énoncés prédéterminés en début de section. Ce sont en effet les mêmes énoncés qu'en partie numéro 2 pour les questions de 13 à 20. Pour l'essentiel, ces questions ont comme point d'appui l'étude de Robinson, Logan et Salem (1986) portant sur le même sujet. Cette troisième section vise en somme le même objectif que la deuxième section, mais au niveau des opérations, plutôt qu'au niveau stratégique.

La quatrième section porte sur des questions d'ordre général, axée sur la performance, qui en fait devaient servir à bonifier les résultats de notre enquête. Cependant, devant la réticence de la plupart des propriétaires-dirigeants à fournir des renseignements portant sur le chiffre d'affaires et leur performance, nous avons tout simplement abandonné cette section.

La cinquième section concerne l'entrepreneur lui-même. Bref, l'objectif principal de cette section est de décrire le profil de l'entrepreneur. Après en avoir cerné les caractéristiques pertinentes, les deux dernières questions de cette section concernent ses sources d'informations principales, (questions 29 à 46 incl.). Cette partie de notre questionnaire a été réalisée avec comme principale référence, le questionnaire de Lorrain, Dussault (1988).

La sixième section fait référence au profil de l'entreprise et à ses principales caractéristiques. Des questions diverses nous donnant une certaine base de repère à l'évaluation de questions préalablement posées, telles le nombre d'employés en relation avec le chiffre d'affaires ou encore l'utilisation de consultants. Les deux dernières questions sont des plus importantes pour l'analyse de nos résultats et concernent les étapes de développement de l'entreprise de même que l'objectif dit de "croissance" de l'entrepreneur. On demande au propriétaire de situer son organisation dans l'un des 4 choix qui s'offrent à lui, ce qui nous permettra de faire les liens avec les 3 stades de développement déjà identifiés et par le fait

même, de réaliser notre deuxième objectif.

Pour terminer, un espace a été réservé pour fins de commentaires supplémentaires de la part du commerçant. Nous avons orienté la conversation vers l'avenir du commerce de détail et les principaux problèmes avec lesquels l'entrepreneur est confronté, de même que la spécialisation et les opportunités à saisir par l'entrepreneur au cours des prochaines années.

LA CUEILLETTE DES DONNÉES

Nous avons personnellement procédé à la cueillette de données selon les étapes suivantes: 1) envoi d'une lettre de présentation; 2) prise de rendez-vous par téléphone ou de personne à personne quelques jours plus tard; 3) rencontre personnelle avec le propriétaire de préférence tôt le matin (petit déjeuner) afin d'éviter les dérangements inopportunus. Nous avons fourni une copie du questionnaire au dirigeant afin qu'il visualise les questions que nous lui avons posées et nous avons inscrit nous-même les réponses afin d'assurer une certaine homogénéité dans les résultats.

Ce type de rencontre a pour effet de créer une interaction entre le répondant et l'enquêteur. De ce fait, souplesse et complexité s'allient. Au fait, ce genre de rencontre nous a permis de clarifier certaines questions de même que certains termes qui, dans bien des cas, n'étaient pas familiers aux répondants. De plus, nous croyons que ce genre d'enquête facilite le

traitement des réponses.

Nonobstant l'aspect financier, l'inconvénient le plus important est relié à la confidentialité. La plupart des entrepreneurs n'ont pas voulu répondre aux questions traitant des revenus de leur entreprise, ce qui a eu pour effet de mettre fin à notre tentative de faire la relation entre les pratiques de planification et la performance de l'entreprise.. En outre, la présence même de l'enquêteur a pu influencer les réponses formulées, Perrien et al.,(1986). Bref, comme les sections les plus importantes du questionnaire sont de type "fermé", l'enquête personnelle nous a semblé la plus appropriée.

TESTS D'EXPERIMENTATION

Nous avons procédé à l'expérimentation de notre questionnaire en deux phases. Dans un premier temps, nous avons expérimenté les parties se rapportant à l'entrepreneur lui-même et à son entreprise (questions 29 à 59) sur des sujets qui n'étaient pas tous des entrepreneurs. Nous en avons recruté sept qui ont bien voulu répondre aux questions sous notre surveillance et avec, dans certains cas, un peu d'aide de notre part, surtout pour les dernières questions. La durée moyenne du temps requis pour répondre à ces questions fut d'environ 12 minutes.

Dans un deuxième temps, nous avons expérimenté les questions no. 1 à 28 avec des entrepreneurs autres que ceux visés. Tous (4) étaient

cependant dans le domaine du commerce de détail. Un étant dans le domaine du cadeau, un autre dans les meubles antiques, un dans le domaine de l'alimentation (type dépanneur) et un dernier dans la charcuterie. Tous étaient d'Aix-en-Provence. La durée moyenne de réponse à ces questions, toujours sous notre surveillance, a été de 30 minutes. Il faut cependant noter qu'une autre période pouvant varier de 15-45 minutes est nécessaire pour préciser certains faits découlant de notre dernière intervention ouverte sous le titre de "notes supplémentaires". Si bien que l'on peut évaluer à 75 minutes le temps nécessaire pour compléter ce questionnaire, ce qui nous est apparu raisonnable pour ce type de recherche.

MODALITÉS DE L'ENQUETE

Des entrevues ont été demandées personnellement au propriétaire-dirigeant, à l'aide d'une lettre de présentation. Au Québec, il a fallu procéder à 26 demandes afin d'obtenir un échantillon de 15. En France, il en aura fallu 55 pour obtenir 15 répondants, si bien qu'en somme, 81 rencontres ont résulté en 30 répondants pour un taux de réponse global de 37%.

Cette enquête a été réalisée au cours du premier trimestre de 1992, temps relativement calme dans le secteur de la distribution, autant au Québec qu'en France. De plus, une étude sommaire que nous avons fait dans le cadre de cette même activité nous a permis de constater que la situation dans l'industrie de l'habillement de la personne semblait morose dans les

deux pays.

METHODE D'ANALYSE

Afin de procéder au traitement des données, nous avons composé une grille de codification. Cette grille est constituée de codes attribués aux différentes réponses possibles à chaque question. Les questions de type "fermé" ont été numérotées selon les énoncés paraissant dans le questionnaire. Pour ce qui est des questions de type "ouvert", nous avons procédé dans certains cas, à un regroupement des réponses avant de codifier. C'est le cas entre autres de la question no. 35. Cette partie de notre travail a été exécutée en totalité par l'auteur lui-même, afin de diminuer les risques d'erreurs. L'ensemble du traitement des données est informatisé et le logiciel utilisé est le Statistical Package for Social Science (SPSS), version X de Nie et al. (1983).

Dans une première étape, l'analyse des résultats est faite de façon descriptive, ce qui permet une présentation générale des caractéristiques des entrepreneurs et de leur entreprise respective. Les pourcentages sont généralement utilisés afin de présenter ces résultats. Dans certains cas, les statistiques pourront prendre la forme de distribution de fréquence, moyenne, médiane, minimum ou maximum.

Dans une deuxième étape, nous avons procédé à la classification par stade de développement d'entreprises. Cette classification repose tout

simplement sur l'analyse des réponses à notre question numéro 58. L'entrepreneur devait préciser où se situait son entreprise par rapport à quatre énoncés. De plus cette étape a servi à subdiviser les entreprises selon leurs pays d'origine.

Dans une troisième étape, les statistiques utilisées sont plus spécifiques et leur choix s'associe à la vérification des pratiques de planification, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, en corrélation avec les classifications ci-avant mentionnées.

En raison de la nature des variables, les tests non paramétriques sont les seuls que l'on puisse utiliser, (Emery, 1985; SPSS, 1983). Ces tests sont faciles à comprendre et à utiliser, même si ce n'est pas là une raison scientifique importante de le faire. Parmi les avantages d'utiliser des tests non paramétriques, mentionnons que ces tests ne spécifient pas de conditions associées aux paramètres de la population dont l'échantillon est tiré, Pérrien et al. (1986). Pour terminer, mentionnons, toujours selon les mêmes auteurs, qu'il n'est pas nécessaire de faire d'hypothèse quant à la distribution de la population.

Une possibilité s'offre à nous quant au choix des techniques d'analyse non paramétrique: le KHI deux. Ce test est largement discuté par Perrien et al (1986) et Emery (1985). De plus, ces auteurs de même que les instructions relatives à l'application de ces tests sur traitement SPSS partagent les mêmes convictions sur la nature, les objectifs et

l'applicabilité. Ces tests consistent à analyser un échantillon d'observations sur deux variables, afin d'en tester l'ajustement à la distribution d'une population standard. Bref, de vérifier l'hypothèse que deux variables soient indépendantes.

Perrien (1986) mentionne aussi dans sa rubrique que lorsque le nombre d'observations d'un tableau de fréquences 2×2 est inférieur à 20, on devra toujours utiliser le test de Fisher. Par contre, si le nombre d'observations est compris entre 20 et 40 et que toutes les fréquences théoriques sont supérieures à 5, on pourra utiliser le test du KHI deux.

Pour avoir de bons résultats, certaines conditions doivent être respectées. L'échantillon doit être de type "au hasard" et les valeurs attendues ne doivent pas être trop petites. Tel que stipulé auparavant, pour obtenir un résultat optimal, il est généralement recommandé que la fréquence attendue soit de 5, cependant, des études indiquent que ces attentes sont probablement trop restrictives, et que ces fréquences peuvent être diminuées, (Everett, 1977 c.p. SPSS 1983). De plus, SPSS, (1983) explique qu'il existe une méthode de correction (Yates) qui est cependant très controversée.

Considérant la petite taille de notre échantillon, il arrive qu'à l'occasion, des fréquences attendues inférieures à 5 apparaissent. Nous utilisons tout de même la méthode de KHI deux, tout en reconnaissant les limites d'une telle action.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de comparaison selon les stades de développement, nous avons regroupé les données du stade de réussite et de rentabilisation, tel que le préconisent Emery (1985) et SPSS (1983) lorsqu'une fréquence observée est inférieure à 5.

Ainsi, une des questions que l'on se pose est de tester par exemple, si les proportions (fréquences) observées dans un groupe (i.e.un stade de développement ou un pays particulier) sont significativement différentes que les proportions (fréquences) observées d'autres groupes dans la population en général.

Si à la suite du traitement des données sur SPSS, la probabilité est assez grande (plus que 3.83), l'hypothèse que deux variables soient indépendantes est rejetée, c'est-à-dire que la théorie que deux groupes répondent différemment est confirmée. Par contre, si la probabilité est plus petite que (3.84), l'hypothèse que les deux variables soient indépendantes n'est pas rejetée, c'est-à-dire que la théorie que deux groupes répondent de façon identique est confirmée. Tout au long de nos analyses statistiques (KHI deux),nous considérerons les valeurs critiques suivantes en relation avec le niveau de signification déterminé:

<u>Valeur critique</u>	<u>Niveau de signification</u>
3.84 -6.63	< .05
6.64-7.88	<.01
7.88 +	<.005

Bref, le test de KHI deux est le seul qui convient réellement au traitement de nos données.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRENEURS

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES

CLASSIFICATION SELON LES STADES DE DÉVELOPPEMENT

LA PLANIFICATION AU STADE DE DÉMARRAGE

PRATIQUES ACTUELLES EN PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Pratiques selon les stades

Comparaisons selon les pays étudiés

LES PRATIQUES DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE SELON/ STADES

Pratiques selon les stades

Comparaisons selon les pays étudiés

DISCUSSIONS ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

CONCLUSION

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRENEURS

Le tableau no. 13 présente les caractéristiques des entrepreneurs. Il nous fait voir en premier lieu que l'âge moyen des entrepreneurs actifs se situe entre 41-50 ans. En effet, 54% (8) des entrepreneurs québécois et 40% (6) des entrepreneurs français font partie de cette catégorie. On compte aussi un total de 3 entrepreneurs entre 20-30 ans, 5 entre 31-40 ans , 5 entre 51-60 ans de même que 3 qui ont plus de 60 ans. L'âge moyen de l'entrepreneur est de 47.8 ans au Québec contre 41.7 ans en France.

Un total de 17 entrepreneurs sont du sexe masculin versus 13 du sexe féminin. C'est en France que l'on compte le plus d'entrepreneurs féminins, soit 8 ou 53%.

En ce qui concerne la scolarité des propriétaires dirigeants, 77% ont entre 10-15 ans de scolarité contre 23% ayant plus de 16 ans. La scolarité moyenne des entrepreneurs québécois est de 13.3 ans pour les hommes, comparée à 13.6 ans pour les femmes. En France, elle se situe à 13.7 ans pour les hommes, versus 12.4 ans pour les femmes.

La plupart des entrepreneurs en sont à leurs premières armes, dans le commerce de détail. Mentionnons que 11 propriétaires du Québec de même que 12 de France en sont à leur premier commerce à ce titre. Au moment de l'enquête, un seul entrepreneur possédait un autre commerce, tandis qu'un total de 5 propriétaires avaient déjà démarré un autre

Tableau no.13

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRENEURS

Caractéristiques	Description	N=15	%	N=15	%	N=30	%
		QUEB	FRAN	TOT			
AGE	20-30			3	20%	3	10%
	31-40	2	13%	3	20%	5	17%
	41-50	8	54%	6	40%	14	46%
	51-60	3	20%	2	13%	5	17%
	61 +	2	13%	1	7%	3	10%
Age moyen	en années	15	47.8	15	41.7	30	44.8
SEXÉ	Masculin	10	67%	7	47%	17	57%
	Féminin	5	33%	8	53%	13	43%
SCOLARITÉ	10-15 ans	11	73%	12	80%	23	77%
	16 ans et +	4	27%	3	20%	7	23%
Scolarité moyenne	en années	15	13.5	15	13.0	30	13.3
PREMIER COMMERCE	OUI	11	73%	12	80%	23	77%
	NON	4	27%	3	20%	7	23%
PROPRIÉTAIRE D'AUTRES	OUI	1	7%	0	-	1	3%
COMMERCES ACTUELLEMENT	NON	14	93%	15	100%	29	97%
PROPRIÉTAIRE D'AUTRES COMMERCES DU MÊME SECTEUR AUPARAVANT	OUI	4	27%	1	7%	5	16%
	NON	11	73%	14	93%	25	84%
PROP. EXERCÉ A PLEIN TEMPS	OUI	15	100%	15	100	30	100%
STATUT	AVEC CONJ.	10	67%	11	73%	21	70%
	SANS CONJ	5	33%	4	27%	9	30%
LE CONJOINT TRAVAILLE	OUI	3	20%	4	27%	7	23%
DANS L'ENTREPRISE	NON	12	80%	11	73%	23	77%
LE PROPRIÉTAIRE ASSISTE À DES EXPOSITIONS	JAMAIS	1	7%	2	13%	3	10%
	1-3 fois l'an	4	26%	12	80%	16	53%
	4-5 fois l'an	8	54%	1	7%	9	30%
	4 fois et + l'an	2	13%	0	-	2	7%

commerce dans le même secteur auparavant.

Le propriétaire exerce son métier de commerçant à plein temps dans tous les cas, sans exception. Dans 70% des cas, l'entrepreneur vit avec un conjoint. En outre, le conjoint travaille au sein de l'organisation à temps plein dans 23% des cas. Pour terminer la présentation de ce tableau, l'on remarque que les dirigeants assistent à des expositions concernant leur secteur d'activité dans les proportions suivantes: 1-3 fois l'an, 53%, 4-5 fois l'an, 30%.

LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES

Le tableau no.14 décrit les caractéristiques des entreprises échantillonnées. La première partie du tableau porte sur la date de fondation des entreprises. La période 1985-1988 fût celle la plus productive à ce point de vue. En effet, un total de 11 entreprises ont vu le jour dans cette période tandis que 8 autres ont démarré entre 1989-1992. L'âge moyen des entreprises québécoises est de 13.3 ans, tandis que celui des entreprises françaises est de 7.5 ans. Ces entreprises oeuvrent dans 7 catégories distinctes, représentant le secteur de l'habillement de la personne. Le secteur le plus présent est celui du prêt-à-porter pour dames (7), suivi des vêtements unisexes (6) et de la chaussure en général (6). Ces trois secteurs représentent 63% de l'échantillonnage, le reste étant partagé par les vêtements sports (1), le prêt-à-porter pour hommes (4), les accessoires de même que la lingerie féminine avec 3 chacun.

Tableau No. 14CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES

Caractéristiques	Description	N=15	%	N=15	%	N=30	%
		QUEB		FRAN		TOT	
DATE DE FONDATION	1989-1992	2	13%	6	40%	8	27%
	1985-1988	6	40%	5	33%	11	37%
	1981-1984	2	13%	2	14%	4	13%
	1970-1980	2	14%	0	0	2	7%
	1969 et avant	3	20%	2	13%	5	16%
AGE MOYEN DE LA FIRME en années		13.3*		7.5			10.4
SECTEUR D'ACTIVITÉ	P. à P. Dames	3	20%	4	26%	7	23%
	P. à P. Hommes	2	13%	2	13%	4	14%
	Vêts. unisexes	3	20%	3	20%	6	20%
	Vêts. sport	1	7%	-	-	1	3%
	Chaussures	2	13%	4	27%	6	20%
	Accessoires	2	13%	1	7%	3	10%
	Lingerie Fem.	2	14%	1	7%	3	10%
FORME LÉGALE	Prop. unique	5	33%	2	14%	7	23%
S.A.R.L. en France équivaut à	Cie. par actions	6	40%	13	86%	18	60%
société par actions au Québec	SOCIÉTÉ	4	27%	0	0	0	17%
QUI DIRIGE/OPÉRATIONS? Propriétaire		15	100%	15	100%	30	100%

* Une entreprise québécoise fût fondée en 1936, ce qui explique une partie de l'écart entre les deux pays.

Tableau no. 14 (suite)CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES

Caractéristiques	Description	N=15	%	N=15	%	N=30	%
		QUEB	FRAN	TOT			
NOMBRE D'EMPLOYÉS							
"y compris le prop-dirigeant"	Réqu1.+ 25 hrs 1 à 3 employés	8	53%	12	80%	20	67%
	4-10 employés	7	47%	3	20%	10	33%
Nombre moyen d'employés		4.6		2.9		3.7	
Nombre moyen employés	temps partiel	2.3		0.4		1.4	
Le propriétaire a retenu les services d'un CONSULTANT EXTERNE pour:	Comptabilité	12	80%	15	100%	27	90%
	Marketing	1	7%	1	7%	2	15%
	Planification	1	7%	1	7%	2	15%
	Gestion R.H.	0	-	0		0	-
COMMERCE CRÉÉ PAR:	prop. actuel	12	80%	10	67%	22	73%
	Ach/succession	3	20%	5	33%	8	27%
ENTREP. SOUS BANNIERE		1		3		4	
ENTREPRISES AYANT PLUS. POINTS/VENTE	2 points vente	5	33%	0	-	5	16%
	3 points vente	1	7%	1	7%	2	7%
	4 points vente	0	-	1	7%	1	3%
STADE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE SELON PERCEPT/ENTREPRENEUR	Démarrage	6	40%	7	46%	13	43%
	Rentabilisation	7	46%	8	54%	15	50%
	Réussite	2	14%	0	-	2	7%
L'OBJECTIF DE DÉPART du oui prop. était de croître en aug.	oui	9	60%	3	20%	12	40%
	non	6	40%	12	80%	18	60%
ses points de ventes							

Le propriétaire, on l'a vu auparavant, exerce son métier à plein temps et dirige lui-même les opérations dans tous les cas. Quant à la forme juridique de l'entreprise, mentionnons que 5 entrepreneurs québécois de même que 2 français opèrent en tant que propriétaires uniques. Par ailleurs, 6 entreprises du Québec sont constituées en société par actions et 13 de la France sont constituées sous le régime de société à responsabilités limitées (SARL), ce qui équivaut selon toute vraisemblance à la société par actions au Québec. (La loi française exige un minimum de 2 personnes pour constituer une SARL tandis qu'une personne est suffisante pour constituer une société à capital- actions au Québec). Finalement, on relève 4 entrepreneurs québécois opérant en société enregistrée en nom collectif.

Du point de vue de l'emploi, 67% des entreprises (20) possèdent un personnel de 1 à 3 employés à temps plein, c'est-à-dire plus de 25 heures/semaine en moyenne de travail. Ce nombre est plus élevé en France, où l'on retrouve 12 entreprises à ce chapitre, alors qu'au Québec, on en compte 8. On retrouve le même phénomène en ce qui concerne les employés à temps partiel (moins de 25 heures/semaine en moyenne). 10 des entreprises françaises n'ont aucun employé à temps partiel contre 2 au Québec. De plus, au Québec, 11 des 15 entreprises recensées ont de 1-5 employés à temps partiel tandis que 2 en ont entre 6-10 employés. On constate aussi que le nombre moyen d'employés à temps plein est supérieur au Québec, avec 4.6 employés contre 2.9 employés en France. Il en va de même pour les employés à temps partiel, où l'on retrouve 2.3 employés au Québec en moyenne versus 0.4 employés en moyenne en France.

Les propriétaires nous disent qu'ils utilisent des consultants en comptabilité dans 90% des cas. En France, toutes les entreprises utilisent ce genre de consultant tandis qu'au Québec, 12 des 15 entreprises étudiées ont recours à ce type de service. Très peu de consultants sont utilisés dans d'autres domaines. On y retrouve seulement une firme de chaque pays qui utilise le consultant marketing de même que le consultant en planification.

L'entreprise a généralement été créée par le propriétaire actuel dans 73% des cas. Quelques unes proviennent de succession ou encore d'achat pur et simple (3 du Québec et 5 de France). Par ailleurs, 1 entreprise québécoise comparée à 3 françaises opèrent sous bannière. Au Québec, on compte 5 firmes avec 2 points de vente et 1 avec 3 points. En France, on totalise une firme avec 3 points de vente et une autre avec 4 points.

Il est aussi intéressant de noter qu'au total 12 des 30 organisations avaient comme objectif de départ de croître le plus possible en augmentant les points de vente, ce qui représente 40% de l'échantillonnage. De ces 12, 9 sont du Québec.

Pour conclure à ce chapitre, nous devons mentionner le fait que 20 des 30 entreprises étudiées pourraient être des entreprises artisanales, selon la classification du ministère de l'industrie et du commerce que nous avons reprise pour l'élaboration de cette étude. De fait, 8 entreprises du Québec et 12 de France rencontrent le critère spécifié quant au nombre d'employés. Cependant, comme il nous a été impossible d'obtenir les

informations relatives au chiffre d'affaires, nous ne pouvons être catégorique à cet effet. Par ailleurs, les 10 autres entreprises étudiées correspondent, selon le critère "nombre d'employés" à une petite entreprise. Bref, une chose est certaine, aucune moyenne ou grande entreprise ne figure dans notre étude.

En résumé, quelques points retiennent plus particulièrement notre attention, tel: le nombre moyen d'employés (4.6 au Québec et 2.9 en France), le nombre d'entreprises possédant plus d'un point de vente (6 au Québec et 2 en France), le nombre d'entreprises classifiées au stade de réussite (2 au Québec et aucune en France) de même que le nombre d'entreprises ayant comme objectif de départ la croissance (augmentation des points de vente) (9 au Québec contre 3 en France). Cela démontre, selon nous, que les entreprises québécoises étudiées sont généralement de plus grande taille que les entreprises françaises étudiées.

CLASSIFICATION SELON LES STADES DE DÉVELOPPEMENT

Nous présentons la classification des entreprises étudiées par stade de développement, tel que perçu par les entrepreneurs eux-mêmes (tableau 15). Au stade de démarrage, on retrouve un total de 13 entreprises dont 6 au Québec et 7 en France. Au stade de rentabilisation, les 15 entreprises sont réparties entre 7 du Québec et 8 de la France. On ne retrouve que 2 entreprises québécoises au stade de réussite.

Tableau No. 15

SYNTHÈSE DU NOMBRE D'ENTREPRISES ÉTUDIÉES/STADES DE DÉVELOPPEMENT

NOMBRE/ORIGINE D'ENTREPRISES	STADE DE DEMARRAGE	STADE RENTABILISATION	STADE DE RÉUSSITE	NOMBRE D'ENTREPRISES
15 QUÉBECOISES/Trois-Rivières	6	7	2	15
15 FRANÇAISES/Aix-en-Provence	7	8	0	15
30 NOMBRE TOTAL D'ENTREPRISES	13	15	2	30

Ce tableau représente la perception des propriétaires-dirigeants envers le stade de développement de leurs entreprises selon les énoncés ci-bas mentionnés.

Stade de démarrage

Créer et positionner l'entreprise - réaliser des ventes suffisantes - contrôler les coûts - instaurer un système comptable - recruter le personnel.

Stade de rentabilisation

Maintenir le niveau du chiffre d'affaires - développer la structure de l'organisation - budgéter le personnel et la production - planifier une croissance normale - gérer le personnel.

Stade de réussite

Croisée des chemins - 4 possibilités : Le rêve du début en affaires est maintenant réalisé et le propriétaire-dirigeant prétend à d'autres défis. La survie de l'entreprise est maintenant assurée, à tout le moins à court terme et différentes possibilités s'offrent maintenant à lui, tel: Expansion - intégration - statu quo - vente, succession ou modalités de relève.

LA PLANIFICATION AU STADE DE DÉMARRAGE

Le tableau no. 16 réfère à la planification au stade de démarrage. En premier lieu, on constate que le propriétaire a planifié formellement le démarrage du commerce dans 9 des 30 ouvertures, soit dans 30% des cas. De ces 9 planificateurs en stade de démarrage, 5 sont du Québec et 4 de France. De plus, 29 des 30 entreprises ont procédé au démarrage de la firme basé sur leur intuition et expérience. Une seule fut le fruit d'une étude de marché élaborée et elle provient du Québec. On constate que le propriétaire a reçu de l'aide dans 3 des 9 cas de planification (1 au Québec et 2 en France) et que ce plan d'affaires a été exigé par un organisme externe dans 3 des 9 cas, soit une au Québec et 2 de France. Sept des 9 organisations ont modifié le processus par la suite, c'est à dire que ces organisations ont arrêté tout simplement de planifier formellement. Mentionnons cependant que pour 5 d'entre elles, le processus est devenu informel. Principalement, on note que deux entreprises françaises ont arrêté carrément de planifier, estimant que cela n'était plus nécessaire. Dans ces 2 cas, il faut spécifier que les entreprises sont sous bannière et que la planification formelle faisait partie du processus d'acquisition de franchise et qu'elle a été faite par le franchiseur. Par ailleurs, 4 entrepreneurs pensent que ça ne vaut plus la peine de planifier (2 du Québec et 2 de France) et que les bénéfices retirés de l'élaboration d'un plan d'affaires sont "moyens". Par contre, les deux entrepreneurs québécois qui poursuivent le processus donnent comme principale raison que "cela force à performer" par l'entremise d'objectifs prédéterminés.

Tableau no.16
PLANIFICATION AU STADE DE DÉMARRAGE

Caractéristiques	Description	N=15	%	N=15	%	N=30	%
		QUEB	FRAN	TOT			
LE PROPRIÉTAIRE A PLANIFIÉ FORMELLEMENT LE DÉMARRAGE DU COMMERCE	OUI	5	33%	4	27%	9	30%
	NON	10	67%	11	73%	21	70%
LE DÉMARRAGE S'EST EFFECTUÉ PAR:	Étude démarché	1	7%	0	-	1	3%
	Intuition et expérience	14	93%	15	100%	29	97%
LE PROPRIÉTAIRE A REÇU DE L'AIDE POUR PLANIFIER SON DEMARRAGE	OUI	1		2		3	
	NON	4		2		6	
CE PLAN A ÉTÉ EXIGE PAR UN ORGANISME EXTERNE AU DÉMARRAGE	OUI	1		2		3	
	NON	4		2		6	
CE PROCESSUS FORMEL A ÉTÉ MODIFIÉ PAR LA SUITE APRES DÉMARRAGE	OUI	3		4		7	
	NON	2				2	
RAISONS INVOQUÉES							
-Croissance trop rapide	devient informel	1				1	
-Ça ne vaut pas la peine	devient informel	2		2		4	
-Ce n'est plus nécessaire	(arrêt)	0		2		2	
-Ça force à performer	(même proc)	2				2	
Bénéfices retirés de l'élaboration de ce plan	TRES PEU	1				1	
	PEU	0		2		2	
	MOYEN	3		1		4	
	BEAUCOUP	1		1		2	

Ces résultats nous permettent de répondre à une de nos 3 préoccupations de départ, c'est-à-dire de voir les raisons qui incitent les entrepreneurs à modifier, continuer ou arrêter le processus.

Le tableau no.17 présente, pour les entreprises qui ont fait la planification de leur démarrage, les éléments pris en compte de façon formelle par les dirigeants (ou leurs conseillers) dans l'élaboration d'un plan d'affaires au démarrage. Le tableau rassemble 41 propositions sous 6 catégories différentes. En voici les éléments importants réunis sous chacune des rubriques, les chiffres entre parenthèses déterminant le nombre d'entreprises. Sous la rubrique **environnement**, mentionnons tout d'abord les éléments pris en compte par ordre d'importance: les concurrents immédiats (7), l'analyse du marché de même que les fournisseurs (5), l'économie locale et régionale (3), l'état de l'industrie (2) et l'économie en général (1). La technologie de même que l'évolution des valeurs sociales n'ont pas été prises en compte de façon formelle au démarrage par aucun des 9 entrepreneurs.

Sous la rubrique **produits et services**, tous les éléments ont été pris en compte, en voici les résultats: La qualité de même que la garantie et l'échange par 8 des 9 propriétaires et la largeur de même que la profondeur de l'assortiment par 6 des 9 propriétaires.

Sous la rubrique **distribution**, l'environnement immédiat (7), la localisation (6), la superficie du commerce (6) et les facilités d'accès

Tableau no. 17ELEMENTS PRIS EN COMPTE DE FAÇON FORMELLE AU DÉMARRAGE

Nombre d'entreprises	N=5	N=4	N=9
<u>PRATIQUES DE PLANIFICATION</u>	QUEBEC	FRANCE	TOTAL
<u>ENVIRONNEMENT</u>			
Les concurrents immédiats	3	4	7
L'analyse de marché	2	3	5
Les fournisseurs	2	3	5
L'économie locale et régionale	3	- .	3
L'état de l'industrie	2	-	2
L'économie en général	1	-	1
L'évolution des valeurs sociales	-	-	-
La technologie	-	-	-
<u>PRODUITS ET SERVICES</u>			
Qualité	4	4	8
Garantie et échange	4	4	8
Largeur de l'assortiment	2	4	6
Profondeur de l'assortiment	2	4	6
<u>DISTRIBUTION</u>			
Environnement immédiat	4	3	7
Localisation	2	4	6
Superficie du commerce	2	4	6
Facilité d'accès	2	3	5
Stationnement	2	-	2
Manutention de la marchandise	2	-	2
Heures d'ouverture	2	-	2

Tableau No.17 (suite)ÉLEMENTS PRIS EN COMPTE DE FAÇON FORMELLE AU DÉMARRAGE

<u>Nombre d'entreprises</u>	<u>N=5</u>	<u>N=4</u>	<u>N=9</u>
<u>PRATIQUES DE PLANIFICATION</u>	QUEBEC	FRANCE	TOTAL
PRIX			
Niveau de prix	2	2	4
Escompte et rabais	4	-	4
Disponibilité de crédit	3	-	3
Conditions de paiement	2	-	2
Ligne de prix	-	1	1
PLANS FINANCIERS			
Profits	5	3	8
Chiffre d'affaires	4	4	8
Ratio de profit brut	3	3	6
Retour sur investissement	2	2	4
Croissance du capital investi.	2	1	3
Part de marché	2	-	2
Ratio de profit net avant impôt	1	1	2
% du coût de la main d'oeuvre	2	-	2

avec (5) sont les plus importants en ce qui concerne les éléments pris en compte de façon formelle au démarrage, tandis que le stationnement, la manutention des marchandises et les heures d'ouvertures sont les éléments les moins importants avec 2 des 9 entrepreneurs les prenant en compte.

Sous la rubrique **communication**, la vitrine (6), la façade du magasin et l'aménagement (5) de même que l'étalage et les relations publiques avec (4) sont les éléments les plus importants pris en compte de façon formelle au démarrage. Pour terminer avec cette rubrique, mentionnons que la promotion des ventes de même que le personnel de ventes sont les éléments les moins importants pris en compte de façon formelle au démarrage par les 9 entrepreneurs avec 2 chacun.

Sous la rubrique **prix**, le niveau de **prix** et l'escampte et rabais avec 4 de même que la disponibilité de crédit avec 3 sont les éléments pris en compte de façon formelle au démarrage. Les conditions de paiement (2) et la ligne de prix (1) complètent ce tableau.

Sous la rubrique **plans financiers**, les profits et le chiffre d'affaires (8); le ratio de profit brut (6) de même que le retour sur investissement (4) en sont les éléments importants. La croissance du capital investi (3) de même que la part de marché, le ratio de profit net avant impôt et le % du coût de la main d'œuvre (2) sont les autres éléments pris en compte de façon formelle au démarrage par les 9 entrepreneurs impliqués.

Le tableau no. 17 nous permet aussi de constater les différents éléments retenus par les 5 entreprises du Québec et les 4 de France. Notons en premier lieu que sous la rubrique "**environnement**", aucune entreprise française ne se préoccupe de l'économie en général, non plus que de l'économie locale et régionale et de l'état de l'industrie. En contrepartie, une entreprise québécoise prend en compte l'économie en général, 3 l'économie locale et régionale et 2 l'état de l'industrie. Les entreprises de France s'intéressent surtout aux divers aspects énoncés sous la rubrique **produits et services**. En effet, les quatre entreprises françaises priorisent les quatre éléments énoncés. Sous la rubrique "**distribution**", notons que les 4 entreprises françaises ont pris en compte la localisation de même que la superficie du commerce; cet aspect n'étant retenu que par 2 des 5 entreprises québécoises. Par contre, le stationnement, la manutention de la marchandise et les heures d'ouverture sont des éléments importants pour 2 des 5 entreprises québécoises tandis que ces éléments ne sont pas retenus par les françaises. Au niveau des **communications**: la promotion des ventes (2), le personnel de vente (2) de même que les relations publiques (4) sont considérés par les dirigeants québécois et totalement laissés de côté par les français. Sous la rubrique "**prix**", là encore, les entreprises québécoises prennent en compte de façon formelle les politiques d'escomptes et rabais (4), les conditions de paiement (2) et la disponibilité de crédit (1), tandis que les entreprises françaises montrent un score de 0 à ce chapitre. Finalement, mentionnons qu'en ce qui concerne les **plans financiers**, l'entreprise du Québec est plus portée vers la "part de marché" et le % du coût de la main d'oeuvre avec 2

entrepreneurs versus aucun chez les entrepreneurs français.

Le tableau 18 présente le secteur de provenance des entreprises qui planifient formellement en stade de démarrage. On remarque principalement que 4 des 6 entreprises du secteur "vêtements unisexes" ont planifié formellement leur début et que 2 des 6 commerces de chaussures en ont fait autant. Enfin, les secteurs de lingerie féminine (1), vêtements homme (1), chaussures (1) et vêtements unisexes (2) complètent ce tableau.

Pour compléter la présentation de nos résultats en phase de démarrage, il apparaît que des 9 planificateurs formels, 3 en sont au stade de démarrage, 5 au stade de rentabilisation et 1 au stade de réussite. De ces 9 planificateurs formels, 2 avaient comme objectif de départ d'augmenter les points de vente nécessaires à leur croissance, chose qu'ils ont réussi en ayant chacun 2 points de vente au moment de notre enquête.

PRATIQUES ACTUELLES EN PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Pratiques selon les stades

Le tableau no.19 dresse un bilan des pratiques en matière de planification stratégique selon les stades de développement. On retrouve le nombre d'entreprises en relation avec les différentes pratiques faites de façon formelle et informelle. Ce nombre représente les entreprises pratiquant les différentes activités de façon formelle ou informelle, (le

La Planification formelle par secteurau stade de démarrage

<u>Secteur de la vente au détail</u>	<u>Nombre</u>	<u>Planif/f.</u>
Vêtements unisexe	6	4
Chaussures	6	2
Prêt-à-porter dames	7	1
Prêt-à-porter hommes	4	1
Lingerie féminine	3	1
Accessoires	3	0
Vêtements sports	1	0
Au Total	<u>30</u> *	<u>9</u>

* Nb 30 = 15 entreprises du Québec et 15 de la France

PRATIQUES DE PLANIFICATION STRATÉGIQUESELON LES STADES DE DÉVELOPPEMENT

<u>STADES DE DÉVELOPPEMENT (3)</u>	<u>PRATIQUES DE PLANIFICATION</u>	(n)	<u>DEMARRAGE</u>	<u>RENTABILISATION</u>	<u>REUSSITE</u>	<u>TOTAL</u>	
			<u>13 Ent.</u>	<u>15 Ent</u>	<u>2 Ent</u>	<u>30 Ent.</u>	<u>KHI deux</u>
<u>DÉFINITIONS D'OBJECTIFS</u>			(1)	(1)	(1)	(1)	(2)
Chiffre d'affaires		12 (2)	15 (1)	2 (1)	29 (4)	1.44	
Profits		9 (2)	10 (1)	1 (1)	20 (4)	0.50	
Notoriété accrue		6 (1)	9 (1)	1 (1)	16 (3)	3.62	
Part de marché		6	5	1 (1)	12 (1)	2.56	
Ratio de Profit brut		4 (1)	6	1 (1)	11 (2)	2.56	
Retour sur Investissements		3 (1)	4	1 (1)	8 (2)	1.00	
Croissance du capital investi		2	3	1 (1)	6 (1)	1.44	
% du coût de la main d'oeuvre		2	2	1 (1)	5 (1)	0.12	
Ratio de Profit net avant impôt		2 (1)	2	1 (1)	5 (2)	0.12	
<u>L'ENTREPRISE A PROCÉDÉ À UNE ANALYSE DE(S)</u>							
L'Économie locale et régionale		5 (1)	10 (1)	1 (1)	16 (3)	15.22***	
L'analyse du marché (clientèle)		8	5	2 (1)	15 (1)	9.00***	
Concurrents immédiats		6	7	1 (1)	14 (1)	0.02	
Fournisseurs		6	6	2 (1)	14 (1)	0.02	
L'Économie en général		6 (1)	3 (1)	1 (1)	10 (3)	11.15***	
Profil démographique		6	3	1 (1)	10 (1)	11.15***	
L'état de l'industrie		1 (1)	4	2 (1)	7 (2)	16.00***	
L'Évolution des valeurs sociales		1	3	1	5	-	
La Technologie			1		1	-	
<u>L'ENTREPRISE A PROCÉDÉ À UN DIAGNOSTIC DE(S).</u>							
Marketing		3	6 (1)	1 (1)	10 (2)	7.08**	
Finances		2	6 (1)	1 (1)	9 (2)	14.44***	
Ressources humaines		1	4 (1)	1 (1)	6 (2)	10.24***	

(1) Les chiffres entre parenthèses représentent les pratiques formelles, lesquelles sont incluses dans le chiffre précédent.

(2) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence significative (selon les stades de développement) entre les entrepreneurs qui planifient ou non stratégiquement.

Tests KHI deux- Niveau de Signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

(3) Les stades de rentabilisation et de réussite ont été regroupés pour fin de comparaison.

premier chiffre de la colonne), alors que le nombre entre parenthèses représente le nombre d'entreprises le faisant de façon formelle.

Ce tableau est divisé en trois sections: la première section a pour objet de démontrer sous quels éléments l'entreprise définit ses objectifs, la deuxième section présente les pratiques relatives à l'analyse de l'environnement, tandis que la troisième section a pour objet de voir si l'entreprise a procédé à un diagnostic des différentes fonctions de son entreprise.

On peut constater qu'au stade de démarrage, le chiffre d'affaires est l'objectif le plus défini avec 12 entreprises sur une possibilité de 13. Suivent, les profits (9/13), la part de marché (6/13) et la notoriété accrue (6/13). La définition d'objectifs est formelle en ce qui concerne les profits et le chiffre d'affaires dans 2 cas seulement et le retour sur investissement, le ratio de profit brut, le ratio de profit net avant impôt et notoriété accrue dans un cas seulement. Au stade de rentabilisation, sur un total possible de 15 entreprises, on découvre que toutes les entreprises définissent leurs objectifs de chiffre d'affaires, 10 des profits, 6 du ratio de profit brut et 5 de part de marché. Ces objectifs sont établis de loin sur une base informelle, alors qu'on ne retrouve qu'une entreprise le faisant de façon formelle pour chacun des 3 objectifs suivants: les profits, le chiffre d'affaires de même que la notoriété accrue. Au stade de réussite, on dénombre 2 entreprises et les deux se donnent un objectif portant sur le chiffre d'affaires à atteindre, dont une de façon formelle. De plus, un des

deux entrepreneurs a défini ses objectifs pour chacune des autres rubriques mentionnées et ce, de façon formelle. Au total, les principaux objectifs définis par 30 entrepreneurs sont le chiffre d'affaires (29), les profits (20), la notoriété accrue (16) et la part de marché (12).

La deuxième partie du tableau 19 porte sur les pratiques actuelles d'analyse de l'environnement dans le processus de planification stratégique. Au stade de démarrage, on constate que 8 propriétaires-dirigeants sur 13 ont procédé à une analyse de marché et ce, de façon informelle. Six propriétaires-dirigeants ont respectivement procédé à l'analyse de l'économie en général, du profil démographique, des concurrents immédiats, des fournisseurs et 5 de l'économie locale et régionale, la plupart du temps de façon informelle. En effet, dans 2 cas seulement, ces analyses l'ont été formellement. Au stade de rentabilisation, l'économie locale et régionale est l'objet le plus important d'analyse avec 10 entrepreneurs dont une seule formelle. Viennent ensuite dans l'ordre, l'analyse des concurrents immédiats avec 7, des fournisseurs avec 6 et l'analyse de marché avec 5. Il est à noter qu'aucune de ces analyses n'est faite sur une base formelle. Pour ce qui est du stade de réussite, l'analyse de l'état de l'industrie de même que l'analyse du marché et des fournisseurs ont été faites par 1 des 2 dirigeants, tandis qu'un des deux entrepreneurs a procédé à l'analyse formelle de tous les autres secteurs, excepté la technologie. Au total, on y découvre que des 30 entrepreneurs rencontrés, 16 prennent en considération l'économie locale et régionale, 15 l'analyse de marché, 14 les concurrents immédiats de même que les fournisseurs.

Peu de ces analyses se font sur une base formelle.

La troisième et dernière partie de ce tableau nous fait voir qu'au stade de démarrage, 3 entreprises ont procédé à un diagnostic sous la fonction marketing, 2 entreprises l'ont fait en fonction finances et 1 en ressources humaines. Au stade de rentabilisation, 6 l'ont fait en finances et en marketing de même que 4 en ressources humaines. Au stade de réussite, 1 entreprise (la même) l'a fait aux trois chapitres, soit: finances, marketing et ressources humaines.

Nous avons aussi soumis l'ensemble des données au test du KHI deux, dans le but de vérifier si les entreprises associées au stade de démarrage ont des pratiques de planification stratégique significativement différentes de celles associées au stade de rentabilisation. Vu le nombre restreint d'entreprises faisant partie du stade de réussite, ces entreprises (2) sont regroupées avec les entreprises du stade de rentabilisation pour fin de comparaison.

Les résultats inscrits dans la dernière colonne montrent qu'il n'existe pas de différence significative entre les pratiques utilisées par 13 entreprises au stade de démarrage et les 17 entreprises des stades de rentabilisation et réussite en ce qui concerne la définition des divers objectifs.

Par ailleurs , sous la rubrique de l'analyse de l'environnement ,

les tests du KHI deux montrent qu'il existe une différence significative entre les entreprises au stade de démarrage et au stade de rentabilisation dans 5 des 7 analyses inscrites et dans tous les cas, le niveau de signification atteint 0.005. On remarque qu'une plus grande proportion des entreprises au stade de démarrage ont recours à l'analyse de marché (KHI deux de 9.00), à l'analyse de l'économie en général de même que celle du profil démographique avec un KHI deux de 11.15. A l'opposé, une plus grande proportion des entreprises aux stades de rentabilisation et réussite regroupés font l'analyse de l'état de l'industrie (KHI deux de 16.00) et celle de l'analyse de l'économie locale et régionale (KHI deux de 15.22).

Sous la rubrique du diagnostic, il existe des différences significatives dans toutes les fonctions d'entreprise énumérées. Cette partie du tableau no. 19 nous fait voir qu'une plus grande proportion des entreprises aux stades de rentabilisation et de réussite ont procédé à un diagnostic, qu'au stade de démarrage. Les fonctions finance (KHI deux de 14.44) et ressources humaines (KHI deux 10.24) atteignent un niveau de signification de 0.005 tandis que la fonction marketing atteint 0.01 avec un KHI deux de 7.08.

Le tableau no. 20 présente la stratégie d'entreprise utilisée selon les stades de développement. Tout d'abord, 20 des 30 entrepreneurs déclarent que leur entreprise a une stratégie bien établie: 7 au stade de démarrage, 12 au stade de rentabilisation et 1 au stade de réussite. Les tests de KHI deux sont significatifs au niveau de 0.005 sous cet aspect, avec un score de

Tableau No. 20La stratégie d'entrepriseselon les stades de développement

Stade I - Démarrage	Stade I	Stade II	Stade III	Total	KHI deux (2)
Stade II - Rentabilisation					
Stade III - Réussite (3)	n = (13)	n = (15)	n = (2)	n = (30)	

L'entreprise a une stratégie bien établie 7 12 1 20 11.1***

La stratégie d'entreprise

Prix-qualité-service (1)	2	4	1	7
Économie de ressources (survie)	2	2	-	4
Service	1	2	-	3
Produits offerts (différ.)	-	3	-	3
Promotion	2	1	-	3
Total	7	12	1	20

(1) Pas nécessairement dans l'ordre proposé

(2) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon les stades de développement) quant aux stratégies employées.

Tests KHI deux - Niveau de signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

Les stades de rentabilisation et réussite ont été regroupés pour fin de comparaison.

11.1. En effet, considérant que les stades de rentabilisation et de réussite ont été regroupés pour fin de comparaison, on note que 13 des 17 entrepreneurs à ces stades ont une stratégie bien arrêtée contre seulement 7 des 13 entrepreneurs au stade de démarrage

Au stade de démarrage, une stratégie d'économie des ressources (survie) de même qu'une stratégie basée sur la promotion et sur une combinaison prix-qualité-service sont retenues par deux dirigeants sur une possibilité de 13. La stratégie d'économie des ressources (survie) n'apparaissait pas au questionnaire. En effet, l'entrepreneur avait le loisir d'exprimer, par l'entremise d'une réponse ouverte, un choix autre que ceux suggérés. Au stade de rentabilisation, 4 des 15 propriétaires-dirigeants déclarent appuyer leur stratégie sur le prix-qualité-service, (3/15) sur les produits offerts, (2/15) sur l'économie des ressources (survie) et (1/15) sur la promotion. Au stade de réussite, la combinaison prix-qualité-service est retenue par l'unique dirigeant québécois qui gère selon une stratégie bien établie. Ce qui fait qu'au total, 20 des 30 entrepreneurs déclarent posséder une stratégie bien établie et de ce nombre, 7 sont fonction de la combinaison prix-qualité-service, 4 d'une économie des ressources, 3 du service, des produits offerts et de la promotion.

Les tests de KHI deux ne révèlent pas de différences significatives sous ces aspects.

Le tableau 21 présente le positionnement stratégique utilisé pour se démarquer de la concurrence. Notons que les paramètres de démarcation concurrentiels sont un des éléments nécessaires à l'élaboration d'une stratégie globale. Au stade de démarrage, le prix est le facteur principal utilisé par l'entrepreneur pour compétitionner ses principaux concurrents (7/13). Par la suite, mentionnons par ordre, la qualité (6/13), le service personnalisé, le design et la spécialisation (2/13) de même que la distribution et l'innovation avec (1/13). Au stade de rentabilisation, de nouveau, le prix avec un score de (8/15) est l'outil le plus important, suivi de la qualité, du service personnalisé et de la spécialisation (3/15) de même que du design, de la distribution et de l'innovation avec (1/15). Au stade de réussite, la qualité et le service personnalisé sont les éléments les plus importants pour chacun des 2 entrepreneurs impliqués tandis que le prix montre un score de (1/2). Finalement, au total, le prix est le principal paramètre de démarcation pour 16 entrepreneurs sur une possibilité de 30, viennent ensuite la qualité (11/30), le service personnalisé (7/30), la spécialisation (5/30), la distribution de même que l'innovation (2/30).

Les tests de KHI deux sont significatifs pour deux éléments: 1) la qualité comme outil de positionnement stratégique est plus utilisée au stade de démarrage, qu'aux stades de rentabilisation et réussite réunis, avec un KHI deux de 6.1000, et un niveau de signification à 0.05; 2) le service personnalisé est plus utilisé aux stades de rentabilisation/réussite qu'au stade de démarrage avec un KHI deux de 9.00, significatif au niveau de

Tableau No. 21Le positionnement stratégiqueselon les stades de développement

Stade I - Démarrage	Stade I	Stade II	Stade III	Total	KHI deux (1)
Stade II - Rentabilisation					
Stade III - Réussite (2)	n =(13)	n= (15)	n =(2)	n=(30)	

Positionnement stratégique

Prix	7	8	1	16	
Qualité	6	3	2	11	6.1000*
Service personnalisé	2	3	2	7	9.00***
Spécialisation	2	3	-	5	
Design	2	1	-	3	
Distribution	1	1	-	2	
Innovation	1	1	-	2	
Total	21	20	5	46	

(1) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon les stades de développement) quant au positionnement stratégique utilisé.

Tests KHI deux - Niveau de signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

(2) Les stades de rentabilisation et de réussite ont été regroupés pour fin de comparaison.

0.005.

Comparaison selon le pays d'origine

Le tableau no. 22 présente les pratiques en matière de planification stratégique selon le pays d'origine. On y retrouve le nombre d'entreprises en relation avec les différentes pratiques faites tant de façon formelle qu'informelle (le premier chiffre de la colonne) alors que le nombre entre parenthèses représente le nombre d'entreprises le faisant de façon formelle. La dernière colonne montre les scores obtenus selon les tests KHI deux. Ce tableau est divisé en trois sections tout comme celui du tableau no.19.

En première partie, on peut constater que des 15 entreprises du Québec, 14 ont défini leurs objectifs en regard du chiffre d'affaires, 11 des profits, 9 de la notoriété accrue, 7 de la part de marché, 6 du ratio de profit brut, 5 du retour sur investissement, 4 de la croissance du capital investi, du ratio de profit net avant impôt et du % du coût de la main d'oeuvre. En ce qui concerne la France, 15 des 15 entreprises ont défini leurs objectifs en ce qui concerne le chiffre d'affaires, les profits (9/15), la notoriété accrue (7/15), la part du marché et le ratio de profit brut (5/15), le retour sur investissement (3/15), la croissance du capital investi (2/15), le ratio de profit net avant impôt et le% du coût de la main d'oeuvre (1/15).

En deuxième partie, on constate que 10 des 15 entreprises du Québec

PRATIQUES DE PLANIFICATION STRATÉGIQUESELON LE PAYS D'ORIGINE

<u>PAYS D'ORIGINE</u>		<u>QUÈBEC</u>	<u>FRANCE</u>	<u>TOTAL</u>	
<u>PRATIQUES DE PLANIFICATION</u>	(n)	<u>15 Ent.</u>	<u>15 Ent</u>	<u>30 Ent</u>	<u>KHI deux</u>
<u>DÉFINITION D'OBJECTIFS</u>		(1)	(1)	(1)	(2)
Chiffre d'affaires	14	(3)	15 (1)	29 (4)	0.50
Profits	11	(3)	9 (1)	20 (4)	4.00*
Notoriété accrue	9	(3)	7	16 (3)	4.00*
Part de marché	7	(1)	5	12 (1)	4.00*
Ratio de Profit brut	6	(1)	5 (1)	11 (2)	1.00
Retour sur Investissements	5	(1)	3 (1)	8 (2)	4.00*
Croissance du capital investi	4	(1)	2	6 (1)	4.00*
% du coût de la main d'oeuvre	4	(1)	1	5 (1)	10.00***
Ratio de Profit net avant impôt	4	(1)	1 (1)	5 (2)	10.00***
<u>L'ENTREP. A PROCÉDÉ À UNE ANALYSE DE(S)</u>					
L'Économie locale et régionale	8	(3)	8	16 (3)	0.000
L'analyse du marché (clientèle)	10	(1)	5	15 (1)	25.00***
Fournisseurs	7	(1)	7	14 (1)	0.000
Concurrents immédiats	6	(1)	8	14 (1)	4.00*
L'Économie en général	6	(3)	4	10 (3)	4.00*
Profil démographique	6	(1)	4	10 (1)	4.00*
L'état de l'industrie	5	(1)	2 (1)	7 (2)	10.00***
L'Évolution des valeurs sociales	5			5	-
La Technologie	1			1	-
<u>L'ENT. A PROCÉDÉ À UN DIAGNOSTIC DE(S)</u>					
Marketing	8	(2)	2	10 (2)	36.00***
Finances	6	(2)	3	9 (2)	10.00***
Ressources humaines	6	(2)		6 (2)	36.00***

(1) Les chiffres entre parenthèses représentent les pratiques formelles, lesquelles sont incluses dans le chiffre précédent.

(2) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence significative (selon le pays d'origine) entre les entrepreneurs qui pratiquent ou non la planification stratégique.

Tests KHI deux - Niveau de Signification < 0.05* - < 0.01** - < 0.005 ***

ont procédé à une analyse du marché, (8/15) de l'économie locale et régionale, (7/15) des fournisseurs, (6/15) de l'économie en général, des concurrents immédiats et du profil démographique, (5/15) de l'état de l'industrie et de l'évolution des valeurs sociales et (1/15) de la technologie. Par ailleurs, les entreprises de France ont procédé à une analyse de l'économie locale et régionale de même que des concurrents immédiats dans 8 cas sur 15, des fournisseurs (7/15), du marché (5/15), de l'économie en général et du profil démographique (4/15) et de l'état de l'industrie (2/15).

En troisième partie, les entreprises du Québec ont procédé à un diagnostic de la fonction marketing dans 8 des 15 cas, de la fonction finance et ressources humaines (6/15) respectivement. Par contre, les entreprises de France ont procédé à un diagnostic de la fonction finance dans 3 cas sur 15 et de la fonction marketing (2/15).

Nous avons analysé l'ensemble des données de ce tableau afin de vérifier si les pratiques de planification stratégique sont différentes selon le pays d'origine, toujours en utilisant le test du KHI deux.

La première section de ce tableau (définition d'objectifs) nous fait voir qu'il existe une différence significative dans 7 des 9 pratiques de planification stratégique inscrites, et que dans tous les cas, la définition d'objectifs est plus présente au Québec qu'en France. Deux énoncés rencontrent un niveau de signification de 0.005, soit: le % du coût de la main d'oeuvre de même que le ratio de profit net avant impôt avec un KHI

deux identique de 10.00. Cinq autres énoncés montrent un KHI deux de 4.00, (niveau de signification 0.05) ce sont: les profits; la notoriété accrue; la part de marché; le retour sur investissements et la croissance du capital investi.

Sous la rubrique de l'analyse de l'environnement, deux éléments inscrits montrent un niveau de signification de 0.005, soit: l'analyse de marché (KHI deux de 25.00) et l'analyse de l'état de l'industrie (KHI deux de 10.00). Trois autres éléments montrent une différence significative de 0.05, soit: l'analyse des concurrents immédiats, de l'économie en général et du profil démographique. Bref, dans tous les cas, sauf en ce qui concerne l'analyse des concurrents immédiats, l'entrepreneur québécois est plus porté à faire des analyses que l'entrepreneur français.

Sous la rubrique du diagnostic des fonctions de l'entreprise, on peut voir que les résultats des tests KHI deux montrent que l'entrepreneur québécois est plus porté à faire des diagnostics que l'entrepreneur français. Dans tous les cas, le niveau de signification atteint 0.005. Les fonctions marketing et ressources humaines montrent un KHI deux identique de 36.00 tandis que la fonction finance montre un score de 10.00.

Le tableau no. 23 présente le formalisme des pratiques de planification stratégique selon le pays d'origine. Ce tableau est aussi divisé en trois sections tel que le tableau précédent et on y retrouve aussi le nombre d'entreprises en relation avec les différentes pratiques faites de

FORMALISME DES PRATIQUES DE PLANIFICATION STRATÉGIQUESELON LE PAYS D'ORIGINE

<u>PAYS D'ORIGINE</u>		QUÉBEC	FRANCE	TOTAL	
<u>PRATIQUES DE PLANIFICATION</u>	(n)	15 Ent.	15 Ent	30 Ent	KHI deux
<u>DÉFINITION D'OBJECTIFS</u>		(1)	(1)	(1)	(2)
Chiffre d'affaires	14	(3)	15 (1)	29 (4)	1.3271
Profits	11	(3)	9 (1)	20 (4)	.80808
Notoriété accrue	9	(3)	7	16 (3)	2.8717
Part de marché	7	(1)	5	12 (1)	.77922
Ratio de Profit brut	6	(1)	5 (1)	11 (2)	.02037
Retour sur Investissements	5	(1)	3 (1)	8 (2)	.17778
Croissance du capital investi	4	(1)	2	6 (1)	.37500
% du coût de la main d'oeuvre	4	(1)	1	5 (1)	2.5000
Ratio de Profit net avant impôt	4	(1)	1 (1)	5 (2)	1.8750
<u>L'ENTREP. A PROCÉDÉ À UNE ANALYSE DE (S)</u>					
L'Économie locale et régionale	8	(3)	8	16 (3)	3.6923
L'analyse du marché (clientèle)	10	(1)	5	15 (1)	.28846
Fournisseurs	7	(1)	7	14 (1)	-
Concurrents immédiats	6	(1)	8	14 (1)	.04861
L'Économie en général	6	(3)	4	10 (3)	2.8571
Profil démographique	6	(1)	4	10 (1)	.74074
L'état de l'industrie	5	(1)	2 (1)	7 (2)	.46667
L'Évolution des valeurs sociales	5			5	-
La Technologie	1			1	-
<u>L'ENT. A PROCÉDÉ À UN DIAGNOSTIC DE(S)</u>					
Marketing	8	(2)	2	10 (2)	6.3795*
Finances	6	(2)	3	9 (2)	4.8000**
Ressources humaines	6	(2)		6 (2)	6.7605***

(1) Les chiffres entre parenthèses représentent les pratiques formelles, lesquelles sont incluses dans le chiffre précédent.

(2) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon le pays d'origine), quant au formalisme pratiqué.

Tests KHI deux - Niveau de Signification < 0.05 * - < 0.01 ** - <0.005 ***

façon formelle et informelle (le premier chiffre de la colonne) alors que le nombre entre parenthèses représente le nombre d'entreprises le faisant de façon formelle. La dernière colonne montre les scores obtenus selon les tests de KHI deux visant cette fois à déterminer s'il y a des différences significatives dans le niveau de formalisme selon le pays d'origine.

En ce qui concerne les 2 premières sections de ce tableau, les tests démontrent qu'il n'existe pas de différence significative pour ce qui est du formalisme pratiqué en relation avec la définition d'objectifs et le type d'analyse effectuée.

Pour ce qui est de la troisième section, portant sur le diagnostic des fonctions, les scores démontrent qu'il existe des différences significatives pour toutes les fonctions de l'entreprise. Le formalisme pratiqué dans les fonctions marketing (score de 6.3795) et finance (score de 4.8000) sont significatives au niveau de 0.05 tandis que le niveau de signification atteint 0.01 en ce qui regarde la fonction ressources humaines (score 6.7605). Bref, les entreprises québécoises procèdent formellement dans plus de cas, à l'élaboration d'un diagnostic que les entreprises françaises, et ce, dans chacune des fonctions identifiées.

Le tableau no. 24 concerne la stratégie d'entreprise selon le pays d'origine. Ce tableau nous fait voir dans la première partie que 20 des 30 entreprises ont une stratégie bien établie, dont 9 au Québec et 11 en France. Les résultats comptabilisés par pays se présentent comme suit: au

Tableau No. 24La Stratégie d'entrepriseselon le pays d'origine

<u>PAYS D'ORIGINE</u>	QUEBEC n= 15	FRANCE n =15	TOTAL n =30	KHI deux (2)
-----------------------	-----------------	-----------------	----------------	-----------------

L'entreprise a une stratégie bien établie. 9 11 20 4.00**

La stratégie d'entreprise

Prix-qualité-service (1)	5	2	7	9.00***
Économie de ressources (survie)	2	2	4	
Service	1	2	3	
Produits offerts (différenc.)	-	3	3	
Promotion	1	2	3	
TOTAL	9	11	20	

(1) Pas nécessairement dans l'ordre proposé

(2) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon le pays d'origine) quant aux stratégies employées.

Tests KHI deux - Niveau de signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

Québec, 5 des 15 entreprises misent sur la combinaison prix-qualité-service, 2 ne misent que sur une gestion basée sur l'économie des ressources (survie). En France, 3 des 15 entreprises ont comme base stratégique les produits offerts et 2 entreprises misent respectivement sur l'économie des ressources, le service, la promotion et la combinaison prix-qualité-service.

Les tests de KHI deux montrent par ailleurs qu'il existe une différence significative au niveau de 0.05 quant à l'existence d'une stratégie bien établie par les entreprises selon le pays, (score de 4.00) en faveur des entreprises françaises. Les tests montrent aussi, qu'il existe une différence significative au niveau de 0.005 quant à la stratégie employée qui consiste à combiner prix-qualité-service (score de 9.00) cette fois au bénéfice de l'entreprise québécoise.

Le tableau no. 25 présente le positionnement stratégique utilisé selon le pays d'origine. Dans ce sens, 29 des 30 entreprises nous déclarent quelles sont les variables clés de différenciation, c'est-à-dire leur positionnement stratégique. Au Québec, le prix (8/15) est le principal outil de référence des entrepreneurs, par la suite, suivent dans l'ordre: la qualité (6/15), le service personnalisé (5/15), la spécialisation (2/15), le design, la distribution et l'innovation avec respectivement des scores de 1/15. En France, le prix (8/15) vient aussi en premier lieu, suivent par ordre: la qualité (5/15), la spécialisation (3/15), le service personnalisé et le design (2/15) et la distribution et

Tableau No. 25Le positionnement stratégiqueselon le pays d'origine

<u>PAYS D'ORIGINE</u>	QUEBEC	FRANCE	TOTAL	KHI deux (1)
	n= 15	n =15	n =30	

Positionnement stratégique

Prix	8	8	16	
Qualité	6	5	11	
Service personnalisé	5	2	7	9.00***
Spécialisation	2	3	5	
Design	1	2	3	
Distribution	1	1	2	
Innovation	1	1	2	
TOTAL	2 4	2 2	4 6	

(1) Les tests de KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon le pays d'origine) quant au positionnement stratégique utilisé.

Tests KHI deux - Niveau de signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

l'innovation avec respectivement 1/15. Finalement, le tableau présente au total le prix comme principal paramètre (16/30), suivi de la qualité (11/30), du service personnalisé (7/30), de la spécialisation (5/30), du design (3/30) de même que de la distribution et l'innovation avec des scores respectifs de 2/30.

Les tests de KHI deux révèlent qu'il existe une différence significative au niveau de .005 qu'en regard du service personnalisé (score de 9.00) comme outil nécessaire au positionnement stratégique de l'entreprise. Plus d'entreprises du Québec préconisent le service personnalisé que l'entreprise de France.

Quant à l'horizon temporel de la planification (formelle ou informelle) des répondants, comme dans la plupart des cas, l'entrepreneur ne planifie pas selon le processus complet que nous avons proposé, il a été difficile pour l'entrepreneur de préciser l'horizon de sa planification. Comme exemple, le dirigeant peut définir ses objectifs à très court terme pour ensuite tenter de situer son organisation dans son environnement sur une base plus lointaine, le plus souvent, sans avoir procédé aux différentes analyses nécessaires à l'élaboration de scénarios. En somme, ces résultats ont été obtenus en questionnant l'entrepreneur (question ouverte) à savoir où il situe son entreprise dans le temps en relation avec ses principaux objectifs. Comme exemple, l'entrepreneur qui a comme objectif d'ajouter un point de vente à son organisation à telle ou telle période (d'ici 12 mois) ou bien encore de changer la façade de son magasin l'an prochain se voit

classifier automatiquement dans la période correspondant, ie. 6 mois-1 an, même s'il définit tous les objectifs suggérés dans notre questionnaire à court terme (moins de 6 mois). Bref, il nous a semblé raisonnable de prendre en considération l'aspect le plus important aux yeux de l'entrepreneur en ce qui concerne la planification stratégique.

<u>Horizon</u>	<u>NB/ent.</u>
moins de 6 mois	20
6 mois-1 an	4
1-2 ans	5
5 ans	1

L'ensemble des résultats présentés nous ont permis de faire le lien entre les pratiques de planification stratégique et les stades de développement de l'entreprise de même que par pays d'origine. Cela nous a permis de rencontrer un des trois objectifs de départ de notre enquête qui s'énonçait comme suit: "identifier les pratiques en matière de planification".

LES PRATIQUES DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE

Les pratiques de planification opérationnelle selon les stades

Le tableau no.26 présente les activités de planification opérationnelle regroupées sous les rubriques de planification financière, ressources humaines et marketing, selon les stades de développement. On

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLEselon les stades de développement.

STADE 1 = Démarrage	STADE I	STADE II	STADE III	TOTAL	KHI
STADE 2 = Rentabilisation	1	II	III		Deux
STADE 3 = Réussite	n=13	n=15	n=2	n=30	(2)
PLANIFICATION FINANCIERE	(1)	(1)	(1)	(1)	
Préparer estimé des ventes mensuel.	8	12 (1)	1 (1)	21 (2)	4.8400*
Prép un état des revenus proj. mens.	5 (1)	11 (2)	2 (1)	18 (4)	31.36***
Prép.est. pour atteindre le point mort	4 (2)	6 (1)	1 (1)	11 (4)	2.3600
Prép. proj. flux monétaire (rec-déb) mens	5 (2)	4 (2)	1 (1)	10 (5)	1.8000
PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES					
Prép. std. de performance pour/employés	2	4 (2)	1 (1)	7 (3)	4.0000*
Estimer besoins en personnel (6-12 mois)	3	1 (1)	1	5 (1)	2.7500
PLANIFICATION MARKETING					
Préparer estimé du vol.des ventes (6-12)	10 (2)	12 (3)	2 (1)	24 (6)	0.6400
Prép. promotion intra-mûr plusfois/an	10	12	2 (1)	24 (1)	0.6400
Redéfinir la location des marchandises	8	12	2	22	9.36***
Commander niveau d'inv. base régulièrre	8	10 (2)	2 (1)	20 (3)	1.8000
Estimer besoins en inventaire (6-12 mois)	10 (1)	7 (2)	2 (1)	19 (4)	12.52***
Revoir politiques de fixation des prix	10	7	1 (1)	18 (1)	19.36***
Redéfinir l'étend de l'assort. des stocks	7 (1)	7 (1)	2 (1)	16 (3)	0.020
Préparer progr. de publicité mensuel.	4	6	1 (1)	11 (1)	2.360
Redéfinir les politiques d'esc. et rabais	5	5	1 (1)	11 (1)	2.110
Redéfinir les cond. de remb. /échange	4	5	1 (1)	10 (1)	0.435
Redéfinir les politiques de crédit	5 (1)	4 (1)	1 (1)	9 (2)	1.000
Redéfinir la pol. des heures d'ouverture	5	4	1 (1)	9 (1)	1.000
Redéfinir les services après vente	4	3	1 (1)	8 (1)	1.1200

(1) Les chiffres entre parenthèses représentent les pratiques formelles, lesquelles sont incluses dans le chiffre précédent.

(2) Les tests KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon les stades/développement) quant aux pratiques d'activités de planification opérationnelle.

Tests KHI deux - Niveau de signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

Note: Les stades de rentabilisation et de réussite ont été regroupés pour fin de comparaison.

retrouve le nombre d'entreprises en relation avec les différentes pratiques faites de façon formelle et informelle. Le premier nombre représente les entreprises pratiquant les différentes activités de façon formelle ou informelle, alors que le nombre entre parenthèses représente le nombre d'entreprises le faisant de façon formelle. La dernière colonne présente les scores obtenus pour les tests de KHI deux.

Sous la rubrique planification financière, au stade de démarrage, préparer un estimé des ventes mensuellement est une activité pratiquée par 8 des 13 entrepreneurs, viennent ensuite par ordre d'importance préparer un état des revenus projetés mensuellement et préparer une projection des flux monétaire (5/13) et préparer un état du volume à atteindre pour obtenir le point mort (4/13). Au stade de rentabilisation, préparer un estimé des ventes mensuellement est de nouveau l'activité pratiquée par 12 des 15 entrepreneurs, viennent ensuite les activités suivantes: préparer un état des revenus projetés (11/15); préparer un estimé du volume à atteindre pour obtenir le point mort (6/15) et préparer une projection des flux monétaire (4/15). Au stade de réussite, préparer un état des revenus est une activité pratiquée par les deux propriétaires-dirigeants impliqués à ce stade, tandis que les 3 autres activités, soit, préparer un estimé des ventes, un estimé pour atteindre le point mort et une projection des flux monétaires sont pratiquées par un propriétaire seulement. Au total, les activités de planification pratiquées sont, par ordre d'importance: préparer un estimé mensuel des ventes (21/30), préparer un état des revenus mensuel (18/30), préparer un

estimé du volume à atteindre pour obtenir le point mort (11/30) et préparer une projection mensuelle des flux monétaires (10/30).

Peu de ces pratiques sont formelles, mentionnons que 5 des 10 entrepreneurs qui préparent une projection des flux monétaires le font sur une base formelle; que 4 des 18 entrepreneurs pratiquent l'activité de préparation d'état des revenus projetés sur une base formelle; que 4 des 11 entrepreneurs s'adonnant à la préparation d'un estimé mensuel pour atteindre le point mort le font formellement et que seulement 2 des 21 propriétaires préparent un estimé des ventes mensuel sur une base formelle.

Le test de KHI deux montre que 2 des 4 activités sont pratiquées par une plus grande proportion d'entreprises aux stades de rentabilisation/réussite réunis, que celles au stade de démarrage, ce sont: "préparer un état des revenus projetés mensuellement" (score de 31.36 - n.s. <0.005), et " préparer un estimé des ventes mensuelles" (score de 4.84 - n.s.< 0.05)

Sous la rubrique planification des ressources humaines, on peut constater qu'au stade de démarrage, 3 des 13 entrepreneurs estiment leurs besoins en personnel pour une période de 6-12 mois tandis que seulement 2 préparent des standards de performance à atteindre pour leurs employés. Au stade de rentabilisation, 4 des 15 entrepreneurs préparent des standards de performance à atteindre pour leurs employés tandis qu'un seul

estime ses besoins en personnel pour 6-12 mois. Au stade de réussite, un seul propriétaire pratique ces deux activités. C'est au stade de rentabilisation que l'on retrouve un peu de formalisme: 2 des 4 entrepreneurs qui préparent des standards à atteindre le font formellement tandis que celui qui estime ses besoins en personnel le fait aussi formellement. Au total, 3 des 7 entrepreneurs qui préparent des standards de performance à atteindre le font formellement.

Le test de KHI deux montre que l'activité "préparer des standards de performance à atteindre pour les employés", est pratiquée par une plus grande proportion des entreprises au stade de rentabilisation/réussite réunis, qu'au stade de démarrage avec un score de 4.000 qui rejoint un niveau de signification de 0.05.

Sous la rubrique planification marketing on constate qu'au stade de démarrage 4 des 13 activités sont pratiquées par 10 des 13 entrepreneurs soit: préparer un estimé du volume des ventes pour une période de 6-12 mois, estimer les besoins en inventaire pour 6-12 mois, préparer des promotions intra-mûrs plusieurs fois par année et revoir les politiques de fixation des prix. D'autres activités sont aussi pratiquées de façon importante par le propriétaire-dirigeant, mentionnons par ordre d'importance: commander le niveau d'inventaire sur une base régulière et redéfinir la location des marchandises (8/13); redéfinir l'étendue de l'assortiment des stocks (7/13); redéfinir les politiques d'escompte et de rabais, les politiques de crédit et la politique des heures d'ouverture

(5/13); préparer des programmes de publicité mensuels, redéfinir les conditions de remboursement/échange et redéfinir les services après vente (4/13). Au stade de rentabilisation, 3 des 13 activités sont pratiquées par 12 des 15 entrepreneurs impliqués à ce stade, ce sont: préparer un estimé du volume des ventes (6-12 mois), préparer des promotions intra-mûrs plusieurs fois par an et redéfinir la location des marchandises. Ensuite mentionnons, par ordre d'importance, les autres activités pratiquées à ce stade: commander le niveau d'inventaire sur une base régulière (10/15), estimer les besoins en inventaire pour 6-12 mois, redéfinir l'assortiment des stocks et revoir les politiques de fixation des prix (7/15), préparer des programmes de publicité mensuels (6/15), redéfinir les conditions de remboursement/échange, redéfinir les politiques de crédit et finalement redéfinir les politiques des heures d'ouverture (4/15). Au stade de réussite, un des deux entrepreneurs impliqués pratique toutes les activités sans exception, la plupart formellement, tandis que l'autre pratique 5 des 13 activités toujours de façon informelle. Au total, 4 des 13 activités sont exercées par plus de 20 des 30 entrepreneurs, soit par ordre: préparer un estimé du volume des ventes pour 6-12 mois, préparer des promotions intra-mûrs plusieurs fois par an (24/30), redéfinir la location des marchandises (22/30) et commander le niveau d'inventaire sur une base régulière (20/30). On constate aussi qu'estimer les besoins en inventaire pour 6-12 mois (19/30), revoir les politiques de fixation des prix (18/30) et redéfinir l'étendue de l'assortiment des stocks (16/30) sont des activités pratiquées de façon importante par les

propriétaires dirigeants.

De plus, préparer un estimé du volume des ventes (6-12 mois) est l'activité la plus formalisée (6/24) de la part des entrepreneurs qui exercent cette activité. Par ailleurs on retrouve très peu de formalisme sous cette rubrique.

Les tests de KHI deux montrent que 2 activités de planification marketing sont pratiquées par une plus grande proportion des entreprises au stade de démarrage qu'aux stades de rentabilisation/réussite réunis, ce sont: "estimer les besoins en inventaire pour 6-12 mois", score de 12.52, et revoir les politiques de fixation des prix", score de 19.36. Le niveau de signification atteint est de 0.005 dans les deux cas. Ensuite, l'activité "redéfinir la location des marchandises" est pratiqué par une plus grande proportion des entreprises aux stades de rentabilisation/réussite qu'au stade de démarrage avec un score de 9.36, et un niveau de signification de 0.005.

De plus, à la lecture de l'ensemble de ce tableau, un autre aspect retient notre attention. On peut voir qu'au stade de réussite, l'analyse de ces résultats laisse voir qu'un de ces 2 propriétaires pratique la plupart des activités mentionnées sous les 3 rubriques de façon formelle, tandis que l'autre exerce plusieurs activités de façon informelle.

En résumé, ce tableau nous fait voir que 4 activités au total sont

pratiquées plus souvent par les entreprises aux stades de rentabilisation/réussite réunis, qu'au stade de démarrage, et ce sont: 1.- préparer un estimé des ventes mensuellement; 2.-préparer un état des revenus projetés mensuellement; 3.- préparer des standards de performance à atteindre par les employés; 4.- redéfinir la location des marchandises; Deux activités sont pratiquées plus souvent au stade de démarrage qu'aux stades de rentabilisation/réussite réunis, et ce sont: 1.- estimer les besoins en inventaire pour 6-12 mois; et 2.- revoir les politiques de fixation des prix.

Les pratiques de planification opérationnelle selon le pays d'origine

Le tableau no. 27 dresse un bilan des activités de planification opérationnelle selon le pays d'origine. On y retrouve le nombre d'entreprises en relation avec les différentes pratiques faites de façon formelle et informelle (le premier chiffre de la colonne) alors que le nombre entre parenthèses représente le nombre d'entreprises le faisant de façon formelle. La dernière colonne montre les résultats obtenus suite aux tests de KHI effectués. Ce tableau est divisé en 3 sections: 1) planification financière, 2) planification des ressources humaines et 3) planification marketing.

Sous la rubrique planification financière, préparer un état des revenus projetés mensuellement est une activité pratiquée par 11 des 15 entrepreneurs québécois, et préparer un estimé des ventes mensuellement

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLEselon le pays d'origine

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS	n	QUEBEC 15	FRANCE 15	TOTAL 30	KHI deux (2)
					(1)
<u>PLANIFICATION FINANCIERE</u>					
Préparer estimé des ventes mensuel.	10 (1)	11 (1)	21 (2)	1.00	
Prép un état des revenus proj. période " "	11 (3)	7 (1)	18 (4)	16.00***	
Prép.est. du vol. à atteindre pour point mort.	6 (3)	5 (1)	11 (4)	1.00	
Prép. proj. flux monétaire (rec-déb) " "	7 (3)	3 (2)	10 (5)	16.00***	
<u>PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES</u>					
Prép. std. de performance pour les employés	6 (2)	1 (1)	7 (3)	25.00***	
Estimer besoins en personnel (6-12 mois)	5 (1)	0	5 (1)	25.00***	
<u>PLANIFICATION MARKETING</u>					
Préparer estimé du volume des ventes (6-12)	13 (3)	11 (3)	24 (6)	4.00*	
Préparer promotion intra-mûr plus. fois/an	13 (1)	11	24 (1)	4.00*	
Redéfinir la location des marchandises	13	9	22	16.00***	
Commander niveau d'inv. base régulière	11 (2)	9 (1)	20 (3)	4.00*	
Estimer besoins en inventaire (6-12 mois)	9 (2)	10 (2)	19 (4)	1.00	
Revoir politiques de fixation des prix (1&n)	11 (1)	7	18 (1)	16.00***	
Redéfinir étendue de l'assortiment des tocks	10 (1)	6 (2)	16 (3)	16.00***	
Préparer progr. de publicité mensuel.	8 (1)	3	11 (1)	25.00***	
Redéfinir les politiques d'escompte et rabais	7 (1)	4	11 (1)	9.00***	
Redéfinir les conditions de remb. /échange	6 (1)	4	10 (1)	4.00*	
Redéfinir les politiques de crédit	6 (1)	3 (1)	9 (2)	9.00***	
Redéfinir la politique des heures d'ouverture	8 (1)	1	9 (1)	49.00***	
Redéfinir les services après vente	6 (1)	2	8 (1)	16.00***	

(1) Les chiffres entre parenthèses représentent les pratiques formelles, lesquelles sont incluses dans le chiffre précédent.

(2) Les tests KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon le pays d'origine) quant aux pratiques d'activités de planification opérationnelle.

Tests KHI deux - Niveau de signification < 0.05 * - < 0.01 ** - < 0.005 ***

est une activité pratiquée par 10 des 15 entrepreneurs québécois. Ces 2 mêmes activités sont aussi les plus importantes pour l'entrepreneur français avec respectivement (11/15) et (7/15). Les deux autres activités spécifiées retiennent moins l'attention des entrepreneurs des deux pays, ce sont: préparer un état du volume à atteindre pour obtenir le point mort (6/15) au Québec et (5/15) en France, préparer une projection du flux monétaire (7/15) au Québec et (3/15) en France.

Les tests de KHI effectués en regard des activités sous cette rubrique indiquent que deux activités soit, "préparer un état des revenus projetés mensuellement", (score 16.00)" et "préparer une projection du flux monétaire, (score 16.00)", sont pratiquées par une plus grande proportion d'entrepreneurs du Québec que par ceux de France et ce, au niveau de signification de 0.005.

Sous la rubrique planification des ressources humaines, préparer des standards de performance à atteindre pour les employés est une activité qui est pratiquée par 6 des 15 entrepreneurs québécois, versus un seul entrepreneur français. Dans la même veine, estimer les besoins en personnel sur une période de 6-12 mois est une activité pratiquée par 5 des 15 entrepreneurs québécois contre un seul entrepreneur français.

Les tests de KHI deux montrent que ces deux activités par une plus grande proportion des entrepreneurs du Québec que par ceux de France. Des scores respectifs au KHI deux de 25.00 atteignent un niveau de

signification de 0.005.

Sous la rubrique Planification marketing, préparer un estimé du volume des ventes pour 6-12 mois, préparer des promotions intra-mûrs plusieurs fois par année de même que redéfinir la location des marchandises sont les activités les plus pratiquées par les entrepreneurs québécois avec un total de 13 sur une possibilité de 15 entrepreneurs. Deux autres activités se révèlent aussi importantes pour 11 des 15 entrepreneurs impliqués, soit: commander le niveau d'inventaire sur une base régulière et revoir les politiques de fixation des prix. Redéfinir l'étendue de l'assortiment des stocks (10/15), estimer les besoins en inventaire sur une période de 6-12 mois (9/15), et préparer un programme de publicité mensuel de même que redéfinir la politique des heures d'ouverture (8/15) sont les autres activités pratiquées de façon importante par l'entrepreneur québécois. Viennent ensuite par ordre: redéfinir les politiques d'escompte et rabais (7/15), redéfinir les conditions de remboursement/échange, redéfinir les politiques de crédit de même que redéfinir les services après ventes avec (6/15).

Pour ce qui est de l'entrepreneur français, les activités pratiquées les plus importantes se situent au niveau de préparer un estimé du volume de ventes à atteindre pour une période de 6-12 mois et préparer des promotions intra-mûrs plusieurs fois par année avec 11 des 15 entrepreneurs impliqués. Viennent par la suite, estimer les besoins en inventaire pour une période de 6-12 mois (10/15), redéfinir la location

des marchandises de même que commander sur une base régulière (9/15).

Les tests de KHI deux effectués sur les activités de planification marketing nous montrent que 12 des 13 activités atteignent des scores significatifs. Pour débuter, mentionnons que 8 activités de planification marketing sont pratiquées par une plus grande proportion d'entrepreneurs québécois que français, au niveau de signification de 0.005, ce sont: redéfinir la politique des heures d'ouverture (score de 49.00), préparer un programme de publicité mensuel (25.00), redéfinir la location des marchandises (16.00), revoir les politiques de fixation des prix (16.00) et redéfinir l'étendue de l'assortiment des stocks (16.00), redéfinir les services après vente (16.00) et redéfinir les politiques d'escompte et rabais avec (9.00). Quatre autres activités sont pratiquées par une plus grande proportion d'entrepreneurs québécois et rejoignent un niveau de signification de 0.05 avec des scores respectifs de 4.00, soit: préparer un estimé du volume des ventes pour 6-12 mois, préparer des promotions intra-mûrs plusieurs fois par année, commander le niveau d'inventaire sur une base régulière et redéfinir les conditions de remboursement/échange.

En résumé, ce tableau montre qu'une plus grande proportion d'entrepreneurs québécois pratique la planification opérationnelle que d'entrepreneurs français pour ce qui est de toutes les activités identifiées comme significativement différentes. De toutes ces activités, 12 rejoignent un niveau de signification de 0.005 et 4 atteignent un niveau de

0.05.

Le tableau no. 28 concerne le formalisme dans les activités de planification opérationnelle, selon le pays d'origine. On y retrouve le nombre d'entreprises en relation avec les différentes pratiques faites de façon formelle et informelle (le premier chiffre de la colonne) alors que le nombre entre parenthèses représente le nombre d'entreprises le faisant de façon formelle. La dernière colonne montre les scores obtenus selon les tests KHI deux effectués. Ce tableau, tout comme le précédent, est divisé en 3 sections: 1.- planification financière, 2.-planification des ressources humaines et 3.- planification marketing.

Sous la rubrique planification financière, mentionnons que peu des activités sont faites de façon formelle, si bien qu'au total l'activité "préparer un estimé des ventes mensuellement" est faite par 2 des 21 entrepreneurs impliqués, ensuite on peut voir que 4 des 18 entrepreneurs préparent formellement un état des revenus projetés mensuellement, que 4 des 11 entrepreneurs préparent formellement un estimé du volume à atteindre pour obtenir le point mort et que 5 des 10 entrepreneurs préparent formellement une projection du flux monétaire. Les tests de KHI deux ne présentent pas de différences significatives sous ce chapitre pour les deux pays.

La deuxième partie du tableau, planification des ressources humaines montre deux activités: préparer des standards de performance à atteindre

LE FORMALISME DANS LES ACTIVITÉS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLEselon le pays d'origine

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS				KHI deux (2)
	QUEBEC	FRANCE	TOTAL	
n	15	15	30	
PLANIFICATION FINANCIERE	(1)	(1)	(1)	
Préparer estimé des ventes mensuel.	10 (1)	11 (1)	21 (2)	.10320
Prép un état des revenus proj. période " "	11 (3)	7 (1)	18 (4)	2.5096
Prép.est. du vol. à atteindre pour point mort.	6 (3)	5 (1)	11 (4)	1.2222
Prép. proj. flux monétaire (rec-déb) " "	7 (3)	3 (2)	10 (5)	1.3809
PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES				
Prép. std. de performance pour les employés	6 (2)	1 (1)	7 (3)	2.7473
Estimer besoins en personnel (6-12 mois)	5 (1)	0	5 (1)	5.11765*
PLANIFICATION MARKETING				
Préparer estimé du volume des ventes (6-12)	13 (3)	11 (3)	24 (6)	.32222
Préparer promotion intra-mûr plus. fois/an	13 (1)	11	24 (1)	1.4108
Redéfinir la location des marchandises	13	9	22	2.7272
Commander niveau d'inv. base régulièrre	11 (2)	9 (1)	20 (3)	.76540
Estimer besoins en inventaire (6-12 mois)	9 (2)	10 (2)	19 (4)	.07232
Revoir politiques de fixation des prix (1&n)	11 (1)	7	18 (1)	2.0627
Redéfinir étendue de l'assortiment des tocks	10 (1)	6 (2)	16 (3)	3.3992
Préparer progr. de publicité mensuel.	8 (1)	3	11 (1)	3.7826
Redéfinir les politiques d'escompte et rabais	7 (1)	4	11 (1)	1.68116
Redéfinir les conditions de remb. /échange	6 (1)	4	10 (1)	1.2505
Redéfinir les politiques de crédit	6 (1)	3 (1)	9 (2)	.79331
Redéfinir la politique des heures d'ouverture	8 (1)	1	9 (1)	7.1384**
Redéfinir les services après vente	6 (1)	2	8 (1)	2.9116

(1) Les chiffres entre parenthèses représentent les pratiques formelles, lesquelles sont incluses dans le chiffre précédent.

(2) Les tests KHI deux indiquent s'il existe une différence (selon le pays d'origine) quant au formalisme associé aux pratiques d'activités de planification opérationnelle.

pour les employés et estimer les besoins en personnel 6-12 mois. On y retrouve peu de formalisme. Cependant les tests de KHI deux sont significatifs au niveau de 0.05 en ce qui concerne l'activité "estimer les besoins en personnel" avec un score de 5.11765. Bref, aucune des entreprises françaises ne pratique cette activité, tandis que 5 des entreprises québécoises le font, dont une formellement.

Sous la rubrique planification marketing, encore là, il n'existe que très peu de formalisme en relation avec les 13 activités mentionnées. Notons cependant qu'il existe une différence significative au niveau de 0.005 en ce qui concerne l'activité "redéfinir la politique des heures d'ouverture". En effet, une des 8 entreprises québécoises fait preuve de formalisme à ce chapitre, tandis que la seule entreprise française pratiquant cette activité le fait informellement.

En résumé, ce tableau nous fait voir le peu de formalisme utilisé par les entrepreneurs.

CHAPITRE 4

DISCUSSIONS ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Discussion et interprétation des résultats

La présente étude révèle des résultats qui nous apparaissent intéressants concernant le commerce de détail et plus particulièrement dans le secteur de l'habillement.

Premièrement, notre enquête nous révèle qu'il existe certaines différences entre le profil des entrepreneurs/entreprises, des commerces de détail étudiés, de Trois-Rivières/Québec et d'Aix-en-Provence/France. Nos résultats font voir que l'entrepreneur est plus âgé au Québec qu'en France, en moyenne 6 ans de plus. Treize ont plus de 40 ans au Québec versus 9 en France. L'entreprise québécoise est aussi plus âgée, avec près de 6 ans de plus. Ensuite, les entreprises québécoises comptent plus du double d'employés au total (temps plein et partiel combinés) et 6 entreprises du Québec ont plus d'un point de vente comparé à 2 en France. En outre, 9 des 15 entreprises étudiées en France sont considérées comme artisanales (selon le critère du nombre d'employés) par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, comparé à 4 au Québec.

On note que l'entreprenariat féminin est plus présent en France avec 8/15, contre 5/15 au Québec. En fait, nos résultats révèlent que les femmes sont très présentes au niveau du commerce de détail, tel que mentionné par Gosselin-Grisé (1986) dans une revue de la littérature portant sur l'entrepreneurship féminin. Cette revue révèle, que les

femmes sont majoritairement concentrées dans le commerce de détail en tous genres et dans les services.

Nos résultats montrent que les entreprises de détail sont de plus petite taille en France. Le fait que seulement 3 entrepreneurs français aient choisi au départ d'augmenter les points de ventes le plus possible, comparé à 9 au Québec semble confirmer, que plus souvent qu'autrement, l'entrepreneur français se crée un emploi et ne semble pas intéressé à progresser en terme d'augmentation de points de ventes. Cet objectif de croissance par augmentation du nombre de point de ventes, lorsque relié au nombre d'entrepreneures-féminins, semble confirmer les résultats de Cuba et al. (1983) et de Gosselin et Grisé (1988) à l'effet que les femmes-entrepreneures ne cherchent pas la croissance de leur entreprise.

En résumé, l'entreprise québécoise étudiée est de plus grande taille, plus âgée et possède plus souvent, plusieurs points de vente. L'entrepreneur québécois est aussi plus âgé. Par ailleurs, l'entreprise française étudiée est souvent de type artisanal et gérée par des femmes, et ce, dans plus de la moitié des cas.

Deuxièmement, on constate que 30% des entrepreneurs ont planifié formellement leur départ en affaires, sans pour autant procéder selon un processus complet et qu'un seul départ, s'est effectué par une étude élaborée de marché. Notre enquête démontre que la création de l'entreprise (le début en affaires) est le résultat de deux facteurs indissociables selon

les entrepreneurs: l'intuition et les connaissances reliées au secteur du commerce de détail. Cela correspond avec l'étude de Marchesnay (1989) portant sur 37 petites entreprises du secteur manufacturier divisées en trois groupes distincts: le premier groupe était composé de 10 entreprises en phase de démarrage, de moins de 10 employés et oeuvrant dans la technologie de pointe, c'est-à-dire des produits destinés aux entreprises de secteurs nouveaux; le deuxième groupe était composé de 12 entreprises dans les services et l'industrie dont 7 avec moins de 50 employés et 5 avec moins de 10 salariés; le troisième groupe était composé de 15 entreprises ayant entre 3 et 9 ans d'existence et possédant entre 20 et 30 employés. Ces résultats, communs aux trois groupes, qui sans être spécifiques, nous font voir que l'implantation du commerce repose fortement sur une variété de critères, tel: force de vente, interaction avec le client, l'expérience et les connaissances du secteur, plutôt que sur une étude de marché élaborée. Encore, notre étude démontre que de ces 9 entrepreneurs-planificateurs du départ, 7 ont arrêté ou modifié le processus par la suite: 2 ont arrêté complètement et les 5 autres ont continué comme-ci, comme-ça, de façon informelle sous prétexte que, ça ne vaut plus la peine de continuer, dû au peu de bénéfices retirés de l'élaboration d'un plan. De plus, 8 des 9 entrepreneurs qui ont planifié formellement au démarrage le font surtout en fonction d'objectifs à atteindre, principalement au niveau des profits et du chiffre d'affaires. Des 9 entrepreneurs qui ont planifié formellement leur démarrage, seulement 2 ont continué le même processus sur la base que la définition d'objectifs écrits les force à performer. Par ailleurs, les proches concurrents de même que l'environnement immédiat semblent aussi

de première importance dans l'analyse d'une situation. En effet, 7 des 9 entrepreneurs ont pris ces éléments en compte formellement au démarrage.

Peu d'études alliant les variables "commerce de détail" et "stade de démarrage" peuvent être comparables. L'étude de Gable Topol (1987), portant sur 179 firmes du secteur de détail fait ressortir que 23% des répondants pratiquent une planification formelle, et ce, indépendamment des stades de développement. Cette étude provient de 100 entreprises ayant moins de 10 employés (55.9%), de 60 entreprises ayant entre 11 et 50 employés (33.5%) et de 19 entreprises ayant plus de 50 employés (10.6%). Ces résultats comparés aux nôtres (30% pratiquent une planification formelle au départ) provenant d'entreprises ayant toutes moins de 10 employés considérés à temps plein peuvent, à première vue être comparables au stade de démarrage. Cependant, considérant que seulement 6.7% des entreprises de notre échantillon continuent à planifier formellement, nous amène à constater une grande différence avec les résultats de l'étude de Gable Topol (1987). Cette différence pourrait être attribuable, du moins en partie, à la taille des entreprises étudiées.

En résumé, l'élaboration d'un plan d'affaires complet et formel est presque inexistant en phase de démarrage. L'entrepreneur définit formellement ses objectifs en terme de chiffre d'affaires à atteindre, la plupart du temps par obligation. Ensuite, l'informel prévaut.

En troisième lieu, seulement 3 entreprises (10%) contactées

pratiquent plus des 2/3 des activités proposées ayant trait à la planification stratégique. On peut comparer ces résultats avec ceux de Robinson et al. (1986) qui constatent que 15% de leur échantillon de 81 épiceries font systématiquement de la planification stratégique et avec celle de Sexton & Van Auken, (1982; 1985) qui indique que 18% des dirigeants de divers secteurs d'activités s'adonnaient à une planification stratégique globale.

Nos résultats démontrent clairement que le focus de la planification ne diffère pas selon que l'entreprise se situe au stade de démarrage ou de rentabilisation/réussite réunis, en ce qui regarde la définition d'objectifs. On constate que deux pratiques sont particulièrement importantes: la définition d'objectifs en terme de chiffres d'affaires et en terme de profits. Au total, 29 des 30 entreprises étudiées définissent des objectifs en terme de chiffre d'affaires **et de profits**. Cette constatation supporte celle de Robinson et Pearce (1984) pour qui la corrélation entre l'intensité de la planification et la croissance des ventes est primordiale au stade "start up" et au stade "early growth". Les travaux de Robinson et al. (1984) portent sur 51 entreprises du secteur de détail (37) et des services (14), classifiées comme suit: 31 au stade de "start up", 12 au stade de "early growth" et 8 au stade de "later growth". Il faut ici préciser que dans ce cas-ci, la classification des entreprises a été effectuée par un panel de 3 juges selon 22 critères pertinents. Par ailleurs, la classification de nos entreprises est le résultat du choix de l'entrepreneur selon 3 énoncés différents.

Par ailleurs, 3 activités analytiques sont plus pratiquées au stade de démarrage qu'au stade de rentabilisation: les analyses de marché, de l'économie en général et du profil démographique. Au stade de rentabilisation, l'analyse de l'économie locale et régionale de même que l'analyse de l'état de l'industrie sont effectuées en plus grand nombre qu'au stade de démarrage. En fait, on observe une progression logique dans le cheminement de l'entreprise, à travers les stades de développement, en terme d'analyse: 1) au stade de démarrage, il s'agit de voir si l'entreprise peut satisfaire une clientèle assez grande pour prospérer (établir sa niche). Cela se fait habituellement par une analyse de marché et de profil démographique. 2) au stade de rentabilisation, l'entrepreneur devient plus pointilleux, parce que la survie de son entreprise est assurée (du moins à moyen terme) et se doit nécessairement de composer avec l'économie de sa région et l'état de l'industrie, éléments importants pour faire des pronostics.

On retrouve aussi une certaine progression logique en terme des diagnostics des fonctions de l'entreprise effectués par l'entrepreneur. En effet, plus de 76% des diagnostics sont effectués aux stades de rentabilisation/réussite réunis, contre 24% au stade de démarrage. En fait, plus l'entreprise vieillit, plus elle croît, plus elle sent le besoin de revoir les fonctions de l'entreprise et de les adapter aux changements survenus en cours de route.

Malgré le fait que les pratiques de planification stratégique ne soient

pas formelles la plupart du temps, 11 des 30 entrepreneurs ont réussi à identifier, soit leurs forces ou encore leurs faiblesses, suite au diagnostic d'une ou plusieurs des fonctions de leur entreprise, le marketing et les finances étant les plus importantes. De plus, 11 des 30 entrepreneurs ont décelé des opportunités/menaces provenant de l'une ou l'autre des différentes analyses de l'environnement.

En somme, les 2/3 des entreprises étudiées nous affirment qu'elles ont une stratégie d'entreprise bien établie. Les entreprises des stades de rentabilisation/réussite nous déclarent s'appuyer sur une stratégie d'entreprise bien établie en plus grande proportion que les entreprises du stade de démarrage. La stratégie d'entreprise s'appuie dans la plupart des cas sur une combinaison de facteurs, dont la principale est (prix-qualité-service). D'autre part, le service nous semble un élément sous-estimé de la part de l'entrepreneur comme base fondamentale de positionnement stratégique. En effet, seulement 23% des entrepreneurs mentionnent le service comme élément important de la stratégie d'entreprise. Cela peut s'expliquer selon la perspective dans laquelle l'entrepreneur se place. Si l'entrepreneur est en compétition avec des commerces de même type, c'est-à-dire des spécialistes, on peut penser que le service s'équivaut. Par contre, si l'entrepreneur compétitionne de plus grandes entreprises, on peut penser que le service personnalisé prend plus d'importance. De même, on s'interroge du peu de place qu'occupe le produit offert (différenciation) dans la stratégie de l'entrepreneur. En effet, cet élément

ne rencontre que 10% des entrepreneurs, le plus souvent franchisés. Est-ce-donc dire qu'il est de plus en plus rare qu'un entrepreneur non-franchisé puisse baser sa stratégie sur le produit à offrir en exclusivité? Le fait qu'au moins 20% des entrepreneurs qui opèrent avec une stratégie établie, gèrent pour survivre, reflète bien la situation du commerce de détail considérée par plusieurs comme morose autant en France qu'au Québec lors de notre enquête. Ce pourcentage évoqué est selon nous très conservateur, compte tenu du fait qu'il n'y avait aucun énoncé contenu dans le questionnaire en ce sens. Ce résultat est le fruit des réponses impulsives des entrepreneurs concernés.

Près de 60% des entrepreneurs déclarent se démarquer de leurs principaux concurrents (positionnement d'entreprise). Pour confirmer leurs dires, les entrepreneurs mentionnent plus souvent le prix et la qualité et le service comme éléments essentiels de leurs stratégies respectives. Le prix est l'élément le plus souvent mentionné par le boutiquier, et ce, à chaque stade. La qualité est un élément significatif au stade de démarrage et le service au stades de rentabilisation/réussite réunis. Le prix, relié au positionnement stratégique de l'entreprise, est difficile à interpréter. Il faut selon nous, le jumeler à d'autres éléments, tel: la qualité du produit, le service ou encore un facteur oublié, le facteur temps, pour en tirer sa pleine signification. Par contre, la qualité en démarrage et le service en rentabilisation/réussite comme éléments de positionnement stratégique commandent d'autres recherches pour bien approfondir ces aspects.

Quant au pays d'origine, l'entrepreneur québécois est plus porté à définir ses objectifs que l'entrepreneur français. Sous cet aspect, 7 pratiques sont significatives. L'entrepreneur québécois procède plus souvent à une analyse de marché et à une analyse de l'état de l'industrie. Par ailleurs, l'entrepreneur québécois procède à des diagnostics des fonctions de son entreprise (marketing, finance et ressources humaines) en plus grand nombre que son homologue français.. De son côté l'entrepreneur français se tourne vers l'analyse des concurrents immédiats dans une plus grande proportion que le québécois. On peut expliquer ces pratiques de planification stratégique par la plus grande taille des entreprises québécoises et la plus grande propension à croître que les françaises. Le fait que l'entreprise française procède plus souvent à une analyse des concurrents immédiats pourrait être relié à une question de localisation. Les entreprises françaises étudiées provenaient en grande partie du centre-ville, où la densité des commerces est beaucoup plus forte qu'au Québec. Plus de la moitié des commerces québécois étudiés provenaient de centre-d'achats assez éloignés les uns des autres.

Sous l'aspect "stratégie d'entreprise", 11 des 15 entreprises françaises nous disent posséder une stratégie bien établie à comparer avec 9 québécoises. Les bases de cette stratégie sont nettement plus diversifiées en France qu'au Québec. Au Québec, la combinaison prix-qualité-service est significativement plus importante qu'en France. La stratégie d'entreprise, sous le vocable "produits offerts", n'est présente qu'en France. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces écarts entre les pays,

mentionnons la proximité des commerces en France, la complexité (la température est de beaucoup plus clémence dans le sud de la France qu'au Québec), la taille, (les commerces étudiés sont généralement de plus grande taille au Québec), le type d'entreprises (sous bannière), (plus présentes en France), les stades de développement (aucune entreprise catégorisée sous le stade de réussite en France), etc... De plus les éléments mentionnés peuvent faire partie de multiples combinaisons de la part des entreprises désireuses de s'établir stratégiquement sur le marché, d'où la difficulté d'interprétation.

En regard du positionnement stratégique de l'entreprise, on constate que le service personnalisé est plus important au Québec qu'en France.

En matière de planification stratégique, on peut voir que le niveau de formalisme est faible, que ce soit dans un pays ou dans l'autre. Quand il est pratiqué, c'est surtout au Québec qu'on le retrouve et principalement sous les pratiques de diagnostic des fonctions. En somme, c'est à ce seul chapitre que l'on découvre une véritable différence significative, et ce, à des niveaux variant de <0.05 à <0.01. Bien que rien ne semble indiquer le pourquoi d'une telle constatation, il nous semble que cela est dû à la complexité des pratiques, à la taille de l'entreprise de même qu'au nombre de points de vente.

Selon Robinson et Pearce (1984), plusieurs études constataient un processus de planification à court terme (généralement moins de 2 ans).

Nos résultats vont dans ce sens. Les 2/3 des répondants sont axés vers le court terme, soit de 0 à 6 mois. Les propos tenus par les dirigeants indiquent qu'il existe une grande instabilité dans le secteur de commerce de détail. En raison de l'incertitude, trop de scénarios sont possibles affirment certains entrepreneurs, ce qui les pousse à réagir lorsque les événements surviennent plutôt que tenter de prévenir.

L'entrepreneur du secteur de détail est plus souvent qu'autrement en état de réaction plutôt que de proaction. L'analyse des caractéristiques en matière de planification stratégique est révélatrice. Cette analyse tend en effet à démontrer que les entreprises de la région de Trois-Rivières sont fortement préoccupées par l'économie locale et régionale de façon formelle, tandis que ce n'est pas le cas de la région d'Aix. De plus l'analyse de marché est pratiquée deux fois plus au Québec qu'en France. Toute proportion gardée, la ville de Trois-Rivières nous semble être à la remorque de l'industrie manufacturière bien plus que la ville d'Aix, ville qui semble plus axée vers les emplois de type fonctionnaire. Dans ce sens, la période de notre enquête correspondait à une des plus mauvaises périodes économiques dans la région de Trois-Rivières, suite à l'annonce de la fermeture de l'usine de pâtes et papiers PFCP jadis considérée comme le joyau de l'économie locale qui résultait à la mise à pied d'au delà de 1000 personnes.

Soulignons par contre, qu'une des deux entreprises catégorisées au stade de réussite pratique depuis le démarrage, une planification

stratégique structurée formelle tandis que l'autre pratique un type de planification semi-structuré de type informel.

Pour résumer, notre étude révèle que très peu d'entreprises pratiquent une planification stratégique complète et formelle. Cependant, on découvre qu'il existe une forme de planification stratégique informelle (réflexion stratégique) au sein de plusieurs de ces entreprises. Cela se fait principalement sous forme de définition d'objectifs (chiffres d'affaires et profits). Le focus de la planification stratégique au stade de démarrage est centré vers l'analyse de marché, de l'économie en général et du profil démographique. Au stade de rentabilisation, l'économie locale et régionale et dans certains cas, l'état de l'industrie retiennent l'attention du propriétaire-dirigeant. L'entrepreneur procède aux diagnostics des fonctions de l'entreprise plus souvent au stade de rentabilisation/réussite réunis qu'au stade de démarrage et cette pratique se retrouve plus souvent qu'autrement au Québec. De plus, dans cette optique, l'entrepreneur québécois exerce dans une plus grande proportion, la plupart des pratiques de planification stratégique. Malgré une planification informelle et incomplète, l'entrepreneur en général réussit tout de même, dans près de 37% des cas, à identifier ses forces et ses faiblesses tout en étant capable de déceler les opportunités et menaces dans l'environnement. L'entrepreneur en général semble s'appuyer sur une stratégie d'entreprise basée sur plusieurs éléments, dont la principale combinaison est prix-qualité-service. Il en va de même du positionnement stratégique de son entreprise, ce qui commande selon nous, une recherche plus approfondie sur chacun de ces éléments.

En quatrième lieu, il nous apparaît que les entrepreneurs du secteur de détail attachent plus d'importance à la planification opérationnelle qu'à la planification stratégique et dans cette optique, 5 des 19 activités proposées sont pratiquées par plus des 2/3 des entrepreneurs interrogés. Cela converge avec les études de Robinson, Logan, Salem et Pearce (1986) et de Shrader, Mulford et Blackburn, (1989).

Plus particulièrement, l'étude de Robinson et al. (1986) démontre qu'une partie prépondérante des firmes étudiées déclare s'occuper d'activités opérationnelles dans "une large ou très large mesure": la détermination du niveau de la quantité à commander, 69% des répondants (notre étude 67%); le calcul du point-mort des ventes, 60% des répondants (la nôtre 37%); la comparaison entre les ventes prévues et celles réalisées, 54% des répondants (contre 80% dans notre étude). Dans la même veine, l'étude de W.E. Riggs et J.S. Bracker (1986) dans le secteur du nettoyage à sec, démontre que 40% des 183 répondants effectuent de la prévision des ventes. Notre étude démontre que 70% des entrepreneurs font de la prévision des ventes à court terme (1 mois) et que 80% le font à long terme (6-12 mois). Cette variation pourrait s'expliquer en partie par la plus grande complexité du secteur de l'habillement qu'à celle du nettoyage à sec.

On constate que les résultats de notre étude démontrent qu'une plus petite proportion des entrepreneurs pratique l'activité du calcul du point mort que celle de Robinson et al (1986). Cela pourrait s'expliquer en

partie par certains facteurs, dont, le secteur de l'activité étudié, l'évolution des besoins des propriétaires-dirigeants en matière de gestion, la taille des entreprises étudiées, ou encore, la grande différence existante entre les marges de profit brut au niveau de ces deux secteurs, soit l'habillement et l'épicerie.

D'autres aspects de la planification opérationnelle occupent une place importante dans les activités de l'entrepreneur. Certains d'entre eux semblent particuliers au secteur, mentionnons: préparer des promotions, redéfinir la location des marchandises, redéfinir l'étendue de l'assortiment des stocks, revoir les politiques de fixation des prix et préparer des programmes de publicité mensuels. D'autre part, la planification des ressources humaines ne prend pas beaucoup de place , dû au fait que dans plusieurs des organisations étudiées le patron est le principal employé, surtout en France.

Il faut bien garder à l'esprit que ces résultats, particulièrement la description des activités, ont été obtenus suite aux réponses à des questions "fermées" et qu'il est possible et même probable que des petits entrepreneurs pratiquent d'autres activités, non mentionnées à ce chapitre.

En matière de planification financière, on constate que 2 activités sont plus exercées au stade de rentabilisation/réussite qu'au stade de démarrage, ce sont: préparer un estimé des ventes mensuel (n.s. <0.05) et

préparer un état des revenus projetés mensuel (n.s.<0.005). En fait, on peut expliquer cet état de chose par le fait que l'entrepreneur a maintenant commencé à faire des prévisions basées sur l'expérience acquise au cours des années antérieures.

Pour ce qui est de la planification des ressources humaines, préparer des standards de performance pour les employés est une activité pratiquée de façon plus importante au stade de rentabilisation/réussite, et ce, au niveau de signification de <0.05. Dans bien des cas, l'entreprise rendu au stade de rentabilisation est de plus grande taille. Par le fait même, le propriétaire-dirigeant est souvent moins présent sur le plancher pour vendre, il doit maintenant s'occuper un peu plus de planification et de gestion et dans cette perspective, il doit aussi embaucher des vendeurs, afin de satisfaire sa clientèle. Souvent, il délègue tout en fixant des résultats à atteindre en termes de volume et de satisfaction de la clientèle.

En ce qui concerne la planification marketing, redéfinir la location des marchandises est une activité plus présente aux stades de rentabilisation/réussite réunis (n.s. <0.005) qu'au stade de démarrage. D'un autre côté, estimer des besoins en inventaire 6-12 mois (n.s.<0.005) et revoir la politique de fixation des prix (n.s.<0.005) sont plus importantes au stade de démarrage. En résumé, on peut constater la logique de nos résultats. Au démarrage, l'incertitude prime, et dans ce sens, la nécessité de s'assurer un inventaire adéquat, constant et régulier tout en fixant les prix en conséquence du marché retiennent l'attention du

dirigeant plus qu'aux stades de rentabilisation/réussite. De plus, il faut que le marchand tisse des liens durables avec les fournisseurs pour assurer un approvisionnement stable. Par ailleurs, il est possible que la concurrence modifie ses prix en fonction d'un nouveau compétiteur, surtout en période difficile. Au stade de rentabilisation/réussite, une activité, "redéfinir la location des marchandises" prend de plus en plus d'importance et ce, au niveau de <0.005. Le dirigeant est installé sur le marché depuis plusieurs années. Il fait maintenant face à des choix importants, soit pour refaire son image, marquer son évolution ou encore s'adapter à un marché différent. Un choix peu coûteux s'offre à lui, c'est-à-dire redéfinir la location des marchandises.

L'entrepreneur québécois est beaucoup plus préoccupé par les pratiques de planification opérationnelle que son homologue français, si bien qu'il faut mentionner qu'il existe des différences significatives dans 16 des 19 pratiques proposées dans notre questionnaire, et ce, à des niveaux variant de <0.05 à <0.005. On peut tenter d'expliquer ce fait de plusieurs façons, mais pour notre part, nous pensons que la plus grande taille de l'entreprise québécoise en est le facteur principal. D'autres facteurs particuliers au Québec, comme la réglementation des heures d'affaires, la taxation et la compétition de plus en plus forte pourraient aussi avoir une influence. En effet, la période de notre enquête correspondait à une remise en question et à une période d'essai des heures d'affaires des commerces de détail au Québec. De plus, l'apparition de la taxe sur les produits et services fédérale datait d'environ un an et l'on

discutait abondamment de modifications possibles concernant la taxe de vente provinciale du Québec. Par ailleurs, on constatait une certaine diversité des pratiques de la part des commerçants concernant les prix, et ce, grâce à ces nouvelles réglementations. Certains préconisaient les taxes incluses dans le prix de vente annoncé, d'autres ajoutèrent la taxe à la facture. Des marchands proposaient "pas de taxes" le dimanche, etc... La question qui nous vient à l'esprit est, dans quelle mesure, toutes ces nouvelles pratiques ont remis l'entrepreneur à son bureau de travail?

On retrouve peu de formalisme dans les activités de planification opérationnelle et c'est en quelque sorte compréhensible. La première difficulté avec le formalisme est dans sa nature même. En effet, on ne peut généralement définir le formalisme que par le fait que l'activité soit écrite ou non. Peut-on considérer comme formel ou informel le fait que l'entrepreneur en rupture d'un stock, prend impulsivement l'appareil téléphonique et commande directement chez le fournisseur? Pour la plupart des activités de planification opérationnelle, le formalisme n'a pas beaucoup d'importance. Le succès d'une activité est plutôt relié plus souvent qu'autrement à la rapidité d'exécution plutôt qu'au formalisme. Par ailleurs, plus l'entreprise grandit, plus elle dispose de personnel, plus elle se doit d'utiliser le formalisme afin d'exercer un bon contrôle sur les activités.

Bref, la planification opérationnelle prend de plus en plus d'importance, à mesure que l'entreprise grandit. Les principales activités sont: 1) préparer des

estimés de ventes, 2) préparer des promotions intra-mûrs, 3) redéfinir la location des marchandises et 4) commander de la marchandise. Il faut cependant noter qu'estimer les besoins en inventaire et revoir les politiques de prix sont plus importantes au démarrage. L'entreprise québécoise, de par sa taille, pratique plus d'activités opérationnelles que l'entreprise française. Enfin, le formalisme est-il nécessaire au succès du petit entrepreneur?

En cinquième lieu, on constate que la planification à tous les niveaux est largement faite de façon informelle. Cet aspect de la planification pratiquée par les décideurs contraste profondément avec le sentiment de la plupart des auteurs "marketing" pour qui la planification doit être formelle. Par contre, l'étude réalisée par Ackelsberg et Arlow (1985) démontre que cet aspect de la planification n'est pas un facteur critique pour que l'entreprise réussisse. Face à ce constat, il faut selon nous, rappeler que cette étude est réalisée au niveau des petites et très petites entreprises et que du point de vue des entrepreneurs, il ne semble pas essentiel de formaliser, parce que ce ne serait, qu'en somme, alourdir la bureaucratie à l'intérieur de l'organisation. Il faut aussi se rappeler, tel que discuté auparavant, que les entrepreneurs étudiés agissent exclusivement au niveau local et régional et qu'ils connaissent généralement très bien le marché visé. En outre, comme le mentionne Orpen (1985) dans son étude sur 52 firmes, la qualité du contenu de la planification pourrait expliquer le niveau de rendement de l'organisation et nous disons aussi que pour l'entrepreneur d'un petit commerce de détail, l'important nous semble d'intégrer le plus d'éléments possibles dans le

processus de réflexion stratégique afin d'éviter les surprises venant de toutes parts. Enfin, il faudrait selon nous, redéfinir la nature du formalisme à l'intérieur de la planification opérationnelle.

Bref, l'analyse de nos résultats suggère que le degré de formalisme utilisé dans la planification doit progresser avec la taille de l'organisation. Cependant, au démarrage, il nous semble presqu'impossible de procéder à une étude de marché élaborée sans être formel dans le processus.

CHAPITRE 5

CONCLUSION

LIMITES ET SUGGESTIONS DE RECHERCHE

CONCLUSIONS

Cette recherche avait comme principaux objectifs: 1) d'identifier les pratiques en matière de planification, 2) de faire la relation entre les pratiques et les stades de développement; entre les pratiques et le pays d'origine et de 3) voir les raisons qui incitent les dirigeants à modifier, arrêter ou continuer le processus. Les résultats obtenus sont intéressants et pourraient servir de base empirique pour d'autres chercheurs afin d'explorer plus à fond certaines particularités propres aux entrepreneurs du secteur.

Notre première conclusion est que la planification opérationnelle est plus pratiquée que la planification stratégique. Plus important est le fait qu'aucune étude de marché formelle ne sert de base de réflexion à l'entrepreneur. On constate ces faits au stade de démarrage et de rentabilisation. Il est difficile d'étendre ces conclusions aux 2 entreprises ayant atteint le stade de la réussite. Le travail synthèse de Robinson et al (1984) portant sur l'ensemble des petites entreprises en faisait état, l'entrepreneur est axé sur le court terme, est intuitif et pratique des activités de planification sporadiquement. De notre côté, les résultats obtenus indiquent que l'entrepreneur exerce tout au plus une certaine réflexion stratégique orientée vers des objectifs à atteindre et à la mise en oeuvre des moyens nécessaires pour les atteindre.

Notre deuxième conclusion porte sur la relation entre les pratiques et les stades de développement et entre les pratiques et le pays d'origine. Au stade de démarrage, l'analyse de marché (informelle) est la pratique de

planification stratégique la plus répandue. Aux stades de rentabilisation/réussite réunis, l'entrepreneur est plus porté vers un diagnostic des fonctions de son entreprise. De son côté, la planification opérationnelle prend de plus en plus d'importance, à mesure que grandit l'organisation.

L'entrepreneur québécois, gérant généralement une organisation plus imposante, est plus porté à procéder aux diagnostics des fonctions de son entreprise que l'entrepreneur français. De plus, il pratique généralement plus d'activités opérationnelles que l'entrepreneur français, ce qui l'amène à formaliser davantage.

En troisième lieu, on constate que l'entrepreneur lorsqu'il planifie stratégiquement le départ de son entreprise le fait souvent par obligation et qu'il arrête rapidement le processus, estimant que cela n'est plus nécessaire à cause du peu de bénéfices qu'il en retire.

LIMITES ET SUGGESTIONS DE RECHERCHES

Les résultats de cette recherche demandent une certaine prudence quant à sa validité externe. La première limite étant la petite taille de l'échantillon, soit 30 entreprises. De plus cette étude a été réalisée dans le seul secteur de l'habillement. Par ailleurs le fractionnement de l'échantillonnage entre une ville de France et une du Québec nous amène à mentionner certains faits: la réglementation des ventes au détail est plus restrictive en France qu'au Québec et il existe aussi des différences de culture et de tradition importantes. Le climat plus tempéré d'Aix-en-

Provence fait en sorte que le commerce y est de beaucoup simplifié. Pour continuer, on peut dire que beaucoup plus d'entreprises faisaient affaires dans des centres d'achats au Québec par opposition à centre ville a Aix.

Cette recherche fournit selon nous une base empirique de description des activités de la planification stratégique et opérationnelle au sein de la petite entreprise de distribution. Pour faire suite, il serait intéressant de comparer des échantillons de commerce opérant sous bannière ou franchise avec des commerces de types indépendants sous divers aspects tels: longévité, profit net, contrôle d'inventaire, % de frais fixes etc... Une étude longitudinale comparative entre les petites entreprises situées dans des centres d'achats comparés à d'autres situées dans des centres-ville pourrait aussi fournir matière à réflexion sur les pratiques en matière de planification ou de réflexion stratégique. D'un autre coté, il serait aussi utile de recenser des entreprises ayant atteint le seuil de réussite afin de regarder de plus près les facteurs qu'ils considèrent comme stratégiquement importants. De plus, nous croyons que l'élaboration d'un modèle de cycle de vie de la petite entreprise de distribution dans le domaine de l'équipement de la personne s'impose.

Plusieurs entrepreneurs mentionnent qu'ils ont une stratégie d'entreprise bien établie et qu'ils ont bien en main le positionnement stratégique nécessaire à une bonne performance. Cependant, les dirigeants insistent généralement sur le fait que les différentes stratégies employées sont issues d'une combinaison de facteurs. Plusieurs questions se posent sous cet aspect, dont une importante: Dans quelle mesure la (les) stratégie (s) d'entreprise et de positionnement est-elle véhiculée vers la

clientèle visée?. En fait, il serait utile pour l'entrepreneur de vérifier s'il véhicule bien les éléments choisis comme base stratégique dans son marché cible. Cette rétroaction devrait se faire à partir d'une revue complète de toute l'information, promotion et programmes que l'entrepreneur a mis en oeuvre au cours d'une période plus ou moins longue. Il ne s'agit pas ici de faire obstacle à la diversification des éléments, mais bien de s'assurer que les paramètres stratégiques sont toujours présents au sein de ces programmes et promotions afin de bien façonner l'image du commerce. Bref, tout l'aspect des stratégies employées demande selon nous des recherches plus approfondies.

Certains facteurs pourraient avoir influencé ces résultats et à ce titre, mentionnons les faits suivants: 1) l'entrepreneur pourrait avoir oublié certains faits rattachés à la période de son début en affaires, surtout après plusieurs années d'activités dans le commerce. 2) les entrepreneurs étudiés pourraient pratiquer d'autres activités connexes aux opérations journalières, ce qui aurait pour effet d'influencer les décisions à prendre tant au quotidien qu'à long terme. 3) le type de questions posées (la plupart du temps fermé) pourrait aussi fausser certaines parties des résultats.

Pour terminer, il est difficile de dire jusqu'à quel point le fait que dans la majorité des commerces du Québec, l'interviewer et le répondant se connaissant au préalable, a affecté les réponses. Cependant, on peut dire que cela a beaucoup aidé à obtenir un taux supérieur de réponses à celui obtenu en France.

DIRECTIVES

Le présent questionnaire a pour objectif de recueillir de l'information sur vous personnellement, votre entreprise et vos activités en tant que dirigeant. Il se subdivise en six parties, touchant: 1) la phase de démarrage de votre entreprise, 2) vos pratiques en matière de planification, 3) vos activités, 4) le profil de votre entreprise, 5) votre profil socio-démographique, de même que 6) les principales caractéristiques de votre entreprise.

Ce questionnaire se répond très facilement, car pour la plupart des questions, il suffit de cocher ou d'encercler une réponse donnée parmi un éventail de possibilités déjà identifiées, ou à la rigueur de fournir des réponses factuelles.

Pour ce faire, nous nous devons d'adopter une méthode identique pour chaque répondant. Nous vous remettrons un exemplaire du questionnaire pour que vous puissiez le visualiser en même temps que nous allons poser les questions afin d'en faciliter l'interprétation. L'interviewer complétera lui-même le questionnaire suite à vos questions. Si des ambiguïtés apparaissent, demandez des explications.

Toutes vos réponses seront traitées d'une façon confidentielle. Soyez rassurés à cet égard. La forme masculine est d'usage dans le questionnaire pour des fins pratiques.

Pour fins d'identification, cette recherche de nature comparative (Canada-France) est faite sous les hospices de l'université du Québec à Trois-Rivières en collaboration avec l'université d'Aix-Marseille III, faculté d'économie appliquée. Toute interrogation de votre part pourra être résolue en contactant Messieurs André Belley ou Denis Pettigrew à l'UQTR, département d'administration, au numéro de téléphone 376-5079.

Nous vous remercions de votre collaboration.

DIRECTIVES

Le présent questionnaire a pour objectif de recueillir de l'information sur vous personnellement, votre entreprise et vos activités en tant que dirigeant. Il se subdivise en six parties, touchant: 1) la phase de démarrage de votre entreprise, 2) vos pratiques en matière de planification, 3) vos activités, 4) le profil de votre entreprise, 5) votre profil socio-démographique, de même que 6) les principales caractéristiques de votre entreprise.

Ce questionnaire se répond très facilement, car pour la plupart des questions, il suffit de cocher ou d'encercler une réponse donnée parmi un éventail de possibilités déjà identifiées, ou à la rigueur de fournir des réponses factuelles.

Pour ce faire, nous nous devons d'adopter une méthode identique pour chaque répondant. Nous vous remettrons un exemplaire du questionnaire pour que vous puissiez le visualiser en même temps que nous allons poser les questions afin d'en faciliter l'interprétation. L'interviewer complétera lui-même le questionnaire suite à vos questions. Si des ambiguïtés apparaissent, demandez des explications.

Toutes vos réponses seront traitées d'une façon confidentielle. Soyez rassurés à cet égard. La forme masculine est d'usage dans le questionnaire pour des fins pratiques.

Pour fins d'identification, cette recherche de nature comparative (Canada-France) est faite sous les hospices de l'université du Québec à Trois-Rivières en collaboration avec l'université d'Aix-Marseille III, faculté d'économie appliquée, dont le directeur est Monsieur Gilbert Benhayoun. Toute interrogation de votre part pourra être résolue en contactant Mme. Colette Lescure à la faculté même au numéro de téléphone 42-21-60-11.

Nous vous remercions de votre collaboration.

PARTIE I

1. À l'étape de démarrage du présent commerce, avez-vous préparé un plan d'affaires? Si non, passez à la question no. 6.

oui non

2. Si oui, veuillez indiquer le ou les éléments que vous avez pris en ligne de compte. (cochez)

mission

objectifs

ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL (analyse)

- Économie en général
- Économie locale et régionale
- L'état de l'industrie
- Les concurrents immédiats
- L'analyse du marché (clientèle)
- Technologie
- Évolution des valeurs sociales.
- Fournisseurs

PRODUITS ET SERVICES (analyse)

- Largeur de l'assortiment
- Profondeur de l'assortiment
- Qualité
- Garantie et échange

DISTRIBUTION (analyse)

- Localisation
- Environnement immédiat
- Facilité d'accès
- Stationnement
- Superficie du commerce
- Manutention de la marchandise
- Heures d'ouverture

COMMUNICATIONS

- Façade du magasin
- Vitrine
- Enseigne
- Aménagement
- Étalage
- Publicité
- Promotion des ventes
- Personnel de vente
- Relations publiques

PRIX (analyse)

- Niveau de prix
- Ligne de prix
- Escompte et rabais.
- Condition de paiement
- Disponibilité de crédit

PLANS FINANCIERS (élaboration)

- Profits
- Retour sur investissements
- Croissance du capital investi
- Part de marché
- Ratio de profit brut
- Ratio de profit net avant imôt
- % du coût de la main d'oeuvre
- Chiffre d'affaires

- plans de contingence

Éléments supplémentaires

3. Si oui, avez-vous été aidé par un consultant externe ou un de vos employés régulier?

Par qui: _____

4. Est-ce que ce plan d'affaires a été exigé par un organisme externe, (tel une banque)?

5. Est-ce que vous avez bénéficié de l'élaboration de ce plan? encerclez.

très peu peu moyen beaucoup

Précisez les
raisons-----

6. Comment avez-vous procédé au démarrage de votre entreprise? Cochez.

- Par une étude de marché exhaustive.
- Par intuition et connaissances personnelles.
- Par expérience d'un secteur identique.

7. Si vous n'avez pas fait de plan d'affaires au démarrage, en avez-vous fait par la suite et quand avez-vous commencé? (Si non, allez à la question 13)

oui non

8 Si vous avez utilisé un plan d'affaires lors du démarrage (ou peu après) de votre entreprise et que par la suite vous en avez changé le degré d'intensité, indiquez combien de temps après la mise en oeuvre (encerclez) et indiquez aussi si vous avez arrêté ou augmenté l'intensité.

6 mois 1 an 2 ans 3 ans Jamais

Autre

9.- Pour quelles raisons avez-vous arrêté de planifier?
cochez.

- a) Compétition
- b) Changements dans l'industrie
- c) L'entreprise grandit trop vite
- d) Je manque de temps
- e) Ce n'est plus nécessaire
- f) Ca ne vaut pas la peine
- g) Autres, précisez

10. Avez-vous modifié votre processus de planification depuis le démarrage? Si oui, qu'avez-vous modifié, de quelle façon? Et quand? (cochez) Si non, passez à la question 12.

OUI

NON

- La mission _____
 Les objectifs _____

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

- Économie en général
- Économie locale et régionale
- L'état de l'industrie
- Les concurrents immédiats
- L'analyse du marché (clientèle)
- Technologie
- Évolution des valeurs sociales.
- Fournisseurs

PRODUITS ET SERVICES

- Largeur de l'assortiment
- Profondeur de l'assortiment
- Qualité
- Garantie et échange

DISTRIBUTION

- Localisation
- Environnement immédiat
- Facilité d'accès
- Stationnement
- Superficie du commerce
- Manutention de la marchandise
- Heures d'ouverture

COMMUNICATIONS

- Façade du magasin
- Vitrine
- Enseigne
- Aménagement
- Étalage
- Publicité
- Promotion des ventes
- Personnel de vente
- Relations publiques

PRIX

- Niveau de prix
- Ligne de prix
- Escompte et rabais.
- Condition de paiement
- Disponibilité de crédit

PLANS FINANCIERS

- Profits
- Croissance du capital investi
- Part de marché
- Ratio de profit brut
- Ratio de profit net avant imôt
- % du coût de la main d'oeuvre
- Chiffre d'affaires

- plans de contingence

11. Pourquoi en avoir changé le processus? Cochez.

- a) Compétition
 - b) Changement dans l'industrie
 - c) L'entreprise croît trop vite
 - d) Manque de temps
 - e) Le processus était au départ trop élaboré
 - f) Les formalités entraînaient mon fonctionnement
 - g) Autres - Précisez.
-
-
-

12. Si non, qu'est-ce qui vous incite à continuer le même processus?
cochez.

- a) C'est rentable
 - b) J'y suis contraint par mes bailleurs de fonds
 - c) Ca réduit l'incertitude
 - d) Ca me force à performer et à rencontrer des objectifs établis
 - e) Autres - Précisez.
-
-
-

PARTIE II

Les prochaines questions (13 à 20) concernent la planification stratégique et dans ce sens nous aimerions que vous nous fassiez part des caractéristiques de vos pratiques, selon les énoncés ci-bas mentionnés.

- 1.- Signifie que la planification est formalisé (écrite), couvrant une période de plus d'un an laquelle détermine des points d'intérêts d'importance majeure pour votre entreprise.
- 2.- Signifie que la planification au sein de l'organisation est informelle (non-écrite). L'élaboration et la mise en oeuvre reposent sur l'intuition et l'expérience du propriétaire. Ces plans sont généralement à court terme (moins d'un an) et dépendent des objectifs du propriétaire et de son environnement présent.
- 3.- Signifie qu'il n'existe aucune planification mesurable dans l'entreprise.

Basé sur ces énoncés, indiquez selon le numéro qui convient(1, 2 ou 3) vos réponses aux questions suivantes.

	1	2	3
13.- L'Entreprise a-t-elle défini sa mission?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- L'entreprise a-t-elle défini ses objectifs pour chacun des items suivants?			
Profits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retour sur investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Croissance du capital investi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Part de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ratio de profit brut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ratio de profit net avant impôt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
% du coût de la main d'oeuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notoriété accrue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- L'entreprise a-t-elle procédé à l'analyse de son environnement pour les items suivants?			
Économie en général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Économie locale et régionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profil démographique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'état de l'industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les concurrents immédiats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'analyse du marché (clientèle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evolution des valeurs sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 Avez-vous identifié des opportunités ou des menaces spécifiques provenant de cette analyse?

17 - Avez-vous procédé à un diagnostic de chacune des fonctions de l'organisation

Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opérations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressources Humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 - Ce diagnostic vous a-t-il permis d'identifier vos forces et vos faiblesses?

oui non

19.- L'entreprise a-t-elle une stratégie bien établie? Si non, allez à 21

oui non

20.- Sur quoi repose-t-elle?

Embauche et entraînement de personnel-clé.	<input type="checkbox"/>
Acquisition d'autres commerces	<input type="checkbox"/>
Promotion et/ou publicité	<input type="checkbox"/>
Acquisition d'équipement	<input type="checkbox"/>
Addition de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>
Relocalisation du commerce	<input type="checkbox"/>
Autres, spécifiez	<input type="checkbox"/>

21- En quoi vous démarquez-vous de vos principaux concurrents?

prix qualité design distribution
 innovation promotion autres, spécifiez.

22-. Quel est l'horizon temporel de votre planification?

1 à 6 mois 6 mois à 1 an 1 à 2 ans
 3 ans 5 ans autre, spécifiez.

23- Est-ce-que votre entreprise utilise des états financiers prévisionnels de types? (cochez)

- seuil de rentabilité
- mouvement de trésorerie
- état des résultats
- bilan

24.- Prévoyez-vous des moyens pour détecter les écarts entre les résultats anticipés et les résultats réels?

oui non

25- Si oui, de quelle nature.

PARTIE III

26. Indiquer sous quelle forme chacune des activités suivantes est réalisée dans votre entreprise.

1.-FORMELLE. Signifie que la planification est écrite. Ces plans couvrent généralement la période fiscale de l'entreprise (1 an) parfois, moins d'un an.

2.-INFORMELLE. Signifie que la planification au sein de l'organisation est non-écrite. L'élaboration et la mise en oeuvre reposent sur l'intuition et l'expérience du propriétaire. Ces plans sont généralement à court terme (moins d'un an) et dépendent des objectifs du propriétaire et de son environnement présent.

3.-AUCUNE. - Signifie qu'il n'existe aucune planification mesurable dans l'entreprise.

<u>ACTIVITÉS</u>	1 formelle	2 informelle	3 aucune
Préparation d'un estimé du volume des ventes à atteindre pour une période d'un mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparation d'un estimé du volume des ventes à atteindre pour une période de 6 à 12 mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparation du volume des ventes nécessaires à l'obtention du point mort (break even) pour une période de 1 à 12 mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparer un état des revenus projetés pour une période de 6 à 12 mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparer des projections du flux monétaire (recettes-déboursés) période de 6 à 12 mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mettre au point périodiquement des standards de performance à atteindre par employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimer les besoins en personnel sur une période projetée de 6 à 12 mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commander le niveau d'inventaire désiré sur une base régulière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimer les besoins en inventaire de différents produits sur une période de 6 à 12 mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir l'étendue de l'assortiment des stocks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparer des programmes de publicité mensuellement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparer des périodes de promotion intra-mûr plusieurs fois par an. (.....).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir la location des marchandises. (aménagement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revoir les politiques de fixation des prix. (ligne et niveau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir les conditions de remboursement/échange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir les politiques d'escompte et rabais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir les politiques de crédit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir la politique des heures d'ouverture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redéfinir les services après-vente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTIE IV

27 Auto évaluation de la performance de votre entreprise:

Au meilleur de votre connaissance, s'il vous plaît, indiquez votre meilleure évaluation (de 1 à 5) de comment s'est comparé votre commerce en regard de commerces similaires dans votre région immédiate:

Encerclez le numéro correspondant.

<u>ITEM</u>	pauvre	faible	Moyen	bon	supérieure
Croissance du personnel embauché sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5
Profil net après impôt sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5
Croissance totale des ventes sur les 3 dernières années	1	2	3	4	5

28. Quel est le montant de vos ventes selon votre surface de plancher totale (vente et arrière boutique) au cours des 3 dernières années.

Indiquez nombre de _____ pi2 ou _____ mètre2

en 1990	_____	au pi ou mètre2
en 1989	_____	au pi ou mètre2
en 1988	_____	au pi ou mètre2

PARTIE V

29. Nom _____

30. Age _____ SEXE: M ___ F ___

31. Nombre d'années de scolarité _____

32. Dernier niveau de scolarité complété. (encernez) (Canada)

1● Secondaire	1	2	3	4	5
2● Collégial	1	2	3		
3● Universitaire	1	2	3	4	5 6

32. Dernier niveau de scolarité complété (encernez) (France)

1.- Collegial	6	5	4	3
2.- Lycée	2	1	Term	Bac
3.- Université	1	2	3	license
4.- Autres	-----			

33. Associations et titres professionnels:

Corporation: _____

34. Autre formation_____

35. Types d'emplois auparavant occupés:

_____	Temps	_____
_____	Temps	_____
_____	Temps	_____

36 Est-ce un premier commerce? Si oui, allez à 42.

oui non

37 Si non, combien de commerces avez-vous démarré?

38 Possédez-vous d'autres entreprises? Si oui, spécifiez.

- 39 Est-ce que ces entreprises sont reliées de près ou de loin à l'entreprise que vous dirigez actuellement?
Précisez-en la nature.

40. Avez-vous été propriétaire dirigeant d'autres entreprises du même secteur auparavant? (cochez) Si non, passez à 41

OUI NON

Qu'en est-il arrivé? (cochez)

- liquidation volontaire
 faillite
 vente
 autres (spécifiez) _____

41. Avez-vous été propriétaire dirigeant d'autres entreprises auparavant? (cochez)

OUI NON

De quelle nature?

42. Occupez-vous un autre emploi en surplus de celui-ci? (cochez)

- OUI Temps plein
 NON Temps occasionnel

De quel type _____

43. Avez-vous un conjoint? (cochez)

OUI NON

44. Votre conjoint travaille-t-il au sein de l'entreprise? (cochez)

NON OUI TEMPS PLEIN TEMPS PARTIEL

45. Assitez-vous à des expositions touchant votre secteur d'activité? Si oui, combien de fois par année?
(Cochez)

OUI _____ fois/année.
 NON

46. Mentionnez les revues, auxquelles vous êtes abonné annuellement ou que vous vous procurez régulièrement, traitant de votre secteur d'activités.

PARTIE VI

47. Nom de l'entreprise

48. Localisation du bureau chef

49. Date de fondation (mise en opération)

50. Secteur approprié de la vente au détail

51. Forme légale de l'entreprise. (cochez)

1. Propriétaire unique
2. Société avec associés
3. Compagnie avec actions
4. Coopérative

52. Qui dirige les opérations? (cochez)

1. Vous-même (propriétaire)
 2. Un administrateur
 3. Autre
-

53. Nombre d'employés dans l'entreprise

1. _____ réguliers (incluant le dirigeant)
2. _____ temps partiel

54. Nombre d'employés par catégorie d'emploi réguliers. (reg.=+25 hres/semaine ou 1300 hres/an).

1. _____ cadre
2. _____ mise en marché
3. _____ commis à la vente
4. _____ personnel de bureau

55. Utilisez-vous des consultants externes? (encernez)

1. Comptabilité
 2. Marketing
 3. Planification
 4. Gestion de personnel
 5. Autre
-
-

56. Si oui, combien d'heures par année par catégorie ces consultants vous consacrent-ils?

- | | | |
|-------------------|-------|--------|
| 1. Comptabilité | _____ | heures |
| 2. Marketing | _____ | heures |
| 3. Planification | _____ | heures |
| 4. Gestion d pers | _____ | heures |
| 5. Autres | _____ | heures |

57. Le commerce que vous avez à diriger actuellement est le résultat de:

1. Création par le propriétaire actuel
 2. Achat d'une autre personne
 3. Autre
-

58. Précisez où se situe votre entreprise par rapport à ces énoncés:

- Créer et positionner l'entreprise - réaliser des ventes suffisantes - contrôler les coûts - instaurer un système comptable - recruter le personnel.
- Maintenir le niveau du chiffre d'affaires - développer la structure de l'organisation - budgéter le personnel et la production - planifier une croissance normale - gérer le personnel.
- Croisée des chemins - 4 possibilités: Le rêve du début en affaires est maintenant réalisé et le propriétaire-dirigeant prétend à d'autres défis. La survie de l'entreprise est maintenant assurée, à tout le moins à court et moyen terme et différentes possibilités s'offrent maintenant à lui, tel:
Expansion - intégration - statu quo - vente.
- Succession: préparation des modalités de relève.

59 Au démarrage, mon objectif était de croître 1 le plus possible (augmentation de points de vente). 2 consolider ma position sans augmenter mes points de vente. Encerclez 1 ou 2.

NOTES SUPPLÉMENTAIRES

BIBLIOGRAPHIE

- ACHABAL, Dale D., John M. HEINEKE and Shelby H. MCINTYRE. "Comment: Productivity Measurement and the output of retailing, Journal of Retailing, vol. 61, no. 3, Fall 1985, 83-84.
- ACKELSBERG, Robert et Peter ARLOW. "Small business do plan and it pays off", Long Range Planning, 18, 5, 1985, 61-67.
- ANSOFF, Igor H. et Thomas E. BAKER. "Is corporate culture the ultimate answer, Advances in Strategic Management, 1986, vol. 4, 81-93.
- ANSOFF, Igor H., "Implanting strategic management". Prentice Hall International, 1984.
- ARNOLD, Danny R., Louis M. CAPELLA and Garry D. SMITH, Strategic Retail Management (Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company), 1983.
- BAKR, A. Ibrahim et W. ELLIS. "An empirical investigation of causes of failure in small business and strategies to reduce it", Entrepreneurship Theory & Practice, Spring 1987, 18-24.
- BAMBERGER, Ingolf. "Developing competitive advantage in small and medium-size firms", Long Range Planning, vol. 22, no. 5, 1989, 80-89.
- BANQUE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT, "Votre affaire, c'est votre affaire, vol. 1, 2, 3 et 4, édition révisée 1982.
- BATES, A.D. (1989) " The Extended Specialty Store: A Strategic Opportunity for the 1990's Journal of Retailing 65 (3) 379-388
- BELLEY, André, "(Notes de cours, automne 1990) Université du Québec à Trois-Rivières.
- BERGERON, Pierre G.. "La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications", Gaétan Morin, éditeur, 1986.
- BERMAN, B. & EVANS, J.R. (1989). Retail Management: A Strategic Approach. 4th Edition New York: Macmillan.
- BERTRAND, Yves et Patrick GUILLEMET. " Les organisations, une approche systémique". Québec, Télé-Université, Les Editions Agence d'Arc et Chotard et associés, 1989. pp.33-107.
- BESSON, Richard M. and Donald W. JACKSON. "Service Retailing: A Strategic Mkt. Approach", Journal of Retailing, 51, Summer 1975.

- BLOCK, Zenas et Ian C. MACMILLAN. "Milestone for successful venture planning", Harvard Business Review, September-October, 1985, 184-198.
- BOURGEOIS, L.J., (1984) "Strategic Management and Determinism," Academy of Management Review, 9 (October), 586-596.
- BRACKER, Jeffrey S. et John S. PEARSON. "Planning and financial performance of small mature firms", Strategic Management Journal, 7, 1986, 503-522.
- BRACKER, Jeffrey S., Barbara W. KEATS et John N. PEARSON. "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", Strategic Management Journal, 9, 1988, 591-603.
- BROCKHAUS, R.H. et HOWIRTZ., "The Psychology of the Entrepreneur in Sexton, D.L. et Smilor, R. (eds). The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge. Ballinger, 1986.
- BUELL, Victor P.(1984) "Marketing Management", A Strategic Planning Approach, McGraw-Hill éditions
- CALORI, Rolland. "Effective strategies in emerging industries", Long Range Planning, 18, 3, 1985, 55-61.
- CAPON, Noel, John U. FARLEY et Scott HOENIG. "Determinants of financial performance: A meta-analysis", Management Science, vol. 36, no. 10, October 1990, 1143-1159.
- CARLAND, James W., Jo Ann CARLAND et Carroll D. ABY JR.. "An assessment of the psychological determinants of planning in small business", International Small Business Journal, 7, 4, 23-34.
- CARRIERE, Bernard, J. (Notes de cours automne 1990). Université du Québec à Trois-Rivières.
- CHAGANTI, Radha, Rajeswararao CHAGANTI et Vijay MAHAJAN. "Profitable strategies under different types of competition", Entrepreneurship Theory & Practice, Spring 1989, 21-35.
- CHIROUZE, Yves. "Le marketing, tome 2. Le choix des moyens de l'action commerciale", Chotard & Associés, éditeurs, 1987.
- CHRISMAN, James J. et John LESLIE. "Strategic, administrative, and operating problems: The impact of outsiders on small firm performance", Entrepreneurship Theory & Practice, Spring 1989, 37-51.

CHURCHILL, N.C., et V.L. LEWIS., Les cinq stades de l'évolution d'une PME,
Harvard l'expansion, autumn, 1983, pp. 51-63

CONSOMMATION HORIZON 2000, Projection et méthode de détermination.

"Analyse détaillée des projections de consommation" Assemblée
 Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie, Service
 Recherche et Methodologies, Décembre 1988.

COOPER, A.C., Strategic Management: new ventures and small business,
 voir Schendel, D.E. et Hofer, C.W. Strategic Management: a new view
 of Management policy and planning, Little Brown and Company, 1979.

COOPER, Arnold C., Gary E. WILLARD et Carolyn Y. WOO. "Strategies of
 high-performing new and small firms, a reexamination of the niche
 concept", Journal of Business Venturing, 1, 1986, 247-260.

COUTURE, Gaétan. "Marketing: une approche intégrée", Gaétan Morin,
éditeur, Chicoutimi, 1978.

COVIN, Jeffrey G. et Dennis P. SLEVIN. "Strategic management of small
 firms in hostile and benign environment", Strategic Management
Journal, 10, 1989, 75-87.

CURTIS, D.A., Strategy Planning for Smaller Business. Lexington, Mass:
 D.C. Heath, 1983.

D'AMBOISE, Gérald et Athanase BAKANIBONA. "La planification dans les
 PME: une synthèse des résultats empiriques Conclusions et
 recommandations". Revue Internationale de la PME, vol. 3, no 2,
 1990 148-166.

D'AMBOISE, Gérald. "La PME canadienne: situation et défis", L'institut de
recherches politiques, Les Presses de l'Université Laval, 1989.

D'AMBOISE, Gérald. "Planification stratégique dans les PME, des modèles
 émergents de la littérature", Revue Internationale de gestion des
PMO, 4, 2, 1989, 46-57.

DAVIDSON, William R., Albert ,D. BATES, & Stephen J. BASS (1976), "The
 Retail Life Cycle," Harvard Business Review, 54 (Nov-Dec), 89-96

DAVIG, William. "Business strategies in smaller manufacturing firms",
Journal of Small Business Management, January 1986, 38-47.

DICKINSON, HERBST and MCCORMACK. "Comment: On Value-Based Planning
 in Retailing", Journal of Retailing, vol. 62, no. 4, Winter 1986.

- DICKINSON, R.A., FERGUSON, C.R., SIRCAR, S., Critical Success Factors and Small Business, American Journal of Small Business, vol. VIII, 3, Jan.-March, 1984, pp. 49-57.
- DILTS, C., Jeffery et George E. PROUGH. "Strategic options for environmental management: A comparative study of small business is large enterprises", Journal of Small Business Management, July 1989, 31-38.
- DUCROCQ, Cédric, Principes d'évolution des formules de distribution. Revue Française de marketing - no. 135 -1991/5
- DUMAINE, Brian. "Creating a new company culture", Fortune, January 15, 1990, 127-131.
- DUNCAN, D.J. & HOLLANDER, S.C. 1977. Modern Retailing Management: Basic Concepts and Practices. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- DUPUIS, Marc, Avantage compétitif et roue de la distribution. Revue Française de Marketing - no. 135 - 1991/5
- DUSSAULT, L. Les comportements de Gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage. Rapport de recherche U.Q.T.R Aout, 1987.
- EISENHARDT, Kathleen M.. "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", Academy of Management Journal, 1989, vol. 32, no. 3, 543-576.
- FAIRFIELD-SONN, James W.. "A strategic process model for small business training and development", Journal of Small Business Management, January 1987, 11-18.
- FANN, L. Gail et Larry R. SMELTZER. "The use of information from and about competition in small business management", Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 1989, 35-46.
- FILLEY, A.C et R.J. ALDAG. "Organizational growth and types, lessons from small institutions". Research in Organizational Behavior, 2, 1980, pp. 279-320.
- FILLEY, A.C., et R.J. ALDAG., Characteristics and measurement of an organizational typology, Academy of Management Journal, vol. 21, 4, déc. 1978, pp. 578-591.
- FINLAY, Lawrence. "Can your small company acquire resources as favorably as the large company", American Journal of Small Business, vol. IV, no. 1, Summer 1984.

- FOX, W. Harold. "Strategic superiorities of small size", Sam Advanced Management Journal, Winter 1986, 14-21.
- FRY, Fred et Charles R. STONER. "Business plans, two types", Journal of Small Business Management, January 1985, 1-6.
- GABLE, M., et Martin T. TOPOL. "Planning practices of small-scale retailers". American Journal of Small Business, Fall 1987, 19-32
- GASSE, Y., L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement. Revue de gestion des petites et moyennes organisations, 1,5,1985.
- GERVAIS, M. Pour une théorie de l'organisation PME, Revue Française de Gestion, Mars-Avril, 1978, pp. 37-49.
- GOOLD, Michael et John J. QUINN. "The paradox of strategic controls", Strategic Management Journal, 1990, vol. 1.
- GREINER, Larry E., Evolution and Revolution as Organization Grow, Harvard Business Review, vol. 50, July-August, 1972, pp. 37-46.
- GRIEVE SMITH, John et Vivien FLECK. "Business strategies in small high-technology companies", Long Range Planning, 20, 2, 61-68.
- GRÖNROOS Christian (1990) "Service Management and Marketing," Managing the moments of truth in service competition. Lexington Books, 298p.
- GROUVEL, F. et Gisèle CHANTAVEe et Laurence HATON. " L'emploi dans les PME" Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté d'économie appliquée - Université d'AIX-MARSEILLE III., 1990-1991.
- HERBERT, Theodore T. et Helen DERESKY. "Generic strategies: An empirical investigation of typology validity and strategy content", Strategic Management Journal, vol. 8, 1987, 135-147.
- Hetzell Patrick (1990) Design Management et processus de collection: le cas des marques françaises d'habillement - Revue Française de marketing no. 129 - 1990/4
- HIGGINS, Robert C. and Roger A. KERIN. "Managing the Growth-Financial Policy Nexus in Retailing", Journal of retailing, 59 (Fall 1983), 19-48.
- HOLLANDER, Stanley C. (1960), "The Wheel of Retailing," Journal of Marketing, (July), 37-42, Reprint in Marketing Classics.

- HOLLANDER, Stanley C. (1966), "Notes on the Retail Accordian", Journal of Retailing, 42 (Summer), 29-40, 54
- HUARD, P. "L'Objectif et le Système de Guidage de l'Entreprise". Thèse d'Etat en Sciences Economiques - Aix en Provence, 1972.
- IBRAHIM, A.B., GOODWIN, J.R., Toward excellence in small business: an empirical study of successful small business, Acte du Colloque International sur la PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 9 pages, 1984.
- ISRAELI, Dov (1973), "The Two Wheels of Retailing: A Theoretical Note", European Journal of Marketing, 7: 70-74
- JONES, David W.. "Characteristics of planning in small firms", Journal of Small Business Management, July 1982, 15-19.
- JONES, Robert E.. "Internal politics and the strategic business plan", Journal of Small Business Management, January 1985, 31-37.
- JULIEN, Pierre-A., et Michel Marchesnay. " La petite entreprise", Paris. Librairie Vuibert, 1988
- JULIEN, Pierre-A., et Morel B., La belle entreprise. La revanche des PME en France et au Québec, Boréal, 1986
- KERIN, Roger A. and Nikhil VARAIJA. "Mergers and Acquisitions in Retailing: A Review and Critical Analysis", Journal of Retailing, 61 (Spring 1985), 9-34.
- KOTLER, Philip. "Marketing, management: analyse, planification, contrôle", 2e édition, Publi-Union, 1982.
- LALONDE, C. Faillites d'entreprises: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de Doctorat, Université Laval, Québec, 1984.
- LAUFER, J., Comment on devient entrepreneur, Revue Française de gestion, 2, 1974.
- LAZER, William and Eugene J. KELLEY. "The Retailing Mix: "Planning and Management", Journal of Retailing, Spring 1961, 34-41.
- LEWZ, R.T. et Jack L. ENGLEDOW. "Environmental analysis: The applicability of current theory", Strategic Management Journal, 1985, 329-346.

- LORRAIN, Jean et Louis DUSSAULT. " Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage." Frontiers of Entrepreneurship Research, 1988pp. 150-164.
- MARCHESNAY, Michel (1986) "La Stratégie". Du Diagnostic à la décision industrielle. Chotard et associés, éditeurs 247 p.
- MARKIN, Rom J. And Clavin P. DUNCAN (1981), "The transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories," Journal of Macromarketing, Spring, 58-66.
- MARTINET, A. Ch. (1983), "Stratégie", Paris, Librairie Vuibert 319p.
- MATHE, Jean-Charles. "Le point sur la doctrine américaine", Maître de conférences à l'IUT de Limoges.
- MCCARTHY, Jerome E et William D. Perreault Jr (1987) "Basic Marketing", International Student Edition, Les Editions Homewood-Irwin
- McDOUGALL, Patricia et Richard B. ROBINSON Jr. "New venture strategies: An empirical identification of eight 'Archetypes' of competitive advantage strategies for entry", Strategic Management Journal, vol. 11, 1990, 447-467.
- MCNAIR, Malcolm P. and Eleanor G. MAY (1978), "The Next Revolution in the Wheel of Retailing." Harvard Business Review., Sept-Oct, 81-91.
- MILLER, Richard. "Strategic Pathways to Growth in Retailing", Journal of Business Strategy, 2 (Winter 1981), 16-29.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, Les PME au Québec: état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME, Gouvernement du Québec, 1986.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, Les PME au Québec: état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME, Gouvernement du Québec, 1990.
- MINKES, A.L. et G.R. FOXALL. "Entrepreneurship strategy, and organization: individual and organization in the behaviorer of the firm", Strategic Management Journal, vol. 1, 1980, 295-301.
- MINTZBERG, Henry. "Structure et dynamique des organisations", Paris. Editions des Organisations, Agence d'Arc. 1982.
- MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept, chap. 2, 3.

- MITCHELL, Dale E.. "A growth strategy for start up business", The Journal of Business Strategy, July-August 1988.
- MITTON, D.G., The Compleat Entrepreneur. Entrepreneurship: Theory and Practice, 13, 3, 1989.
- MOYER, Reed. "Strategic planning for the small firms", Journal of Small Business Management, July 1982, 8-14.
- NAUMES, W., The entrepreneur manager in the small business, Addison-Wesley Publishing Company inc., 1978.
- NOLET, Michèle, notes de cours, U.Q.T.R. automne 1990.
- ORPEN, Christopher. "The effects of long range planning on small business performance, a further examination", Journal of Small Business Management, January 1985, 16-23.
- PEARCE II, John A., Bruce L. CHAPMAN et Fred S. DAVID. "Environmental scanning for small and growing firms", Journal of Small Business Management, July 1982, 27-34.
- PEARCE, J.A., et R.B. ROBINSON, et D.K. ROBBINS, " The impact of grand strategy and planning formality on financial performance".Strategic Management Journal, vol. 8, no. 1, p. 125-134. 1987.
- PELHAM, Alfred M. et Dennis E. CLAYSON. "Receptivity to strategic planning tools in small manufacturing firms", Journal of Small Business Management, January 1988, 43-50.
- PERREAU, Y.G., DELL'ANIELLO, P., Autodiagnostic de gestion: Commerce au détail.
- PERRIEN, J., CHERON, E.J., ZINS, M., Recherche en marketing: méthodes et décisions, Edition Gaétan Morin, 1983.
- PERRY, Chad. "Growth strategies for small firms, principles and case studies", International Journal of Small Business, 5, 2, 17-25.
- PESSEMIER, Edgar (1980), "Store Image and Positioning," Journal of Retailing, 56 (Spring), 94-106.
- PETERS, Thomas et Robert WATERMAN. "Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises", Inter Éditions, 1983.
- PETROF, V. John. "Comportement du consommateur et marketing", Les Presses de l'Université Laval, 1978, deuxième édition.

- PETTIGREW, Denis. "Les gestions des commerces de détail". McGraw-Hill, 1989.
- PORTRER, Michaël E.. "Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", Economica, 1982.
- PREISENDÖRFER, Thomas Voss. "Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital", Organization Studies, 1990, vol. 11/1, 107-129.
- PRINCE, W. Michael, University of Windsor. "A model for subjective evaluation of performance", Faculty of Business Administration, Windsor Ontario, N9B 3P4. Reprinted from the Proceedings of the Fith Canadian Conference of the International Council for Small Business, St-John's, Newfoundland, October 14-15, 1988, 17-29.
- QUEBEC, À l'heure de l'entreprise régionale – Plan d'action en matière de développement régional. Deuxième édition, Novembre 1988.
- QUINN, R.E., CAMERON, K., Organization lifes cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, Management Science, vol. 29, 1, janv., 1983, pp. 33-51.
- RAMANGALAHY, Charles, "Le profil de rôle des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises – une étude en fonction du stade de développement de leur entreprise. Rapport de recherche présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières. Août 1990.
- REEVE, Robert. "Critical success factors, current problems, and profitability in small retail businesses", Journal of Small Business & Entrepreneurship, 1990, vol. 7, no. 2, January-March 1990.
- ROBINSON JR, Richard, John E. LOGAN et Moragae Y. SALEM. "Strategic versus operational planning in small retail firms", American Journal of Small Business, Winter 1986, 7-16.
- ROBINSON, Richard B. et John A. PEARCE. "Research thrusts in small firm strategic planning", Academy of Management Review, 9, 1, 1984, 128-137.
- ROBINSON, Richard B. et John A. PEARCE. "The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations", Strategic Management Journal, 4, 1983, 197-207.
- ROBINSON, Richard B. et William PF. LITTLEJOHN. "Important contingencies in small firms planning", Journal of Small Business Management, July 1981, 45-48.

- ROBINSON, Richard B., John A. PEARCE, George S. VOSIKIS et Timothy S. MESCON. "The relationship between stage of development and small firm planning and performance", Journal of Small Business Management, April 1984, 45-53.
- ROSENBLOOM, Bert, "Strategic Planning in Retailing: Prospects and Problems," Journal of Retailing, 56 (Spring, 1980).
- ROSENBLOOM, Bert. "Retail Marketing". Random House, New York, 1981
- RUGMAN, Alan M. et Alain VERBEKE. "Does competitive strategy work for small business, Journal of Small Business and Enterprise, 1988, 44-50.
- SAEED, Samiee. "Productivity planning and strategy in retailing", California Management Review, Winter 1990, 54-75.
- SAMI LI Coskun A et Joseph M SIRGY (1988), "The evolution of retail competition: A Strategic Marketing Perspective", " Retailing: Its Present and Future" Special Conference Series Colume IV 1988, Edited by Robert L. King, Ph.D. - Presented by The Academy of Marketing Science and the American Collegiate Retailing Association.
- SAUERS, Dale G.. "MRP for small business", Journal of Small Business Management, July 1984, 1-8.
- SCARBOROUGH, M. Norman et Thomas W. ZIMMERER. "Strategic planning for the small business", Business, April-June 1987, 11-19.
- SEXTON, D.L. , et N.B. BOWMAN., Growth orientation as a distinguishing factor between entrepreneurship and small business, Actes de colloque du conseil national de la petite entreprise, Montreal, 1985.
- SEXTON, Donald et Philip VAN AUKEN. "A longitudinal study of small business strategic planning", Journal of Small Business Management, January 1985, 7-15.
- SEXTON, Donald et Philip VAN AUKEN. "Prevalence of strategic planning in small business", Journal of Small Business Management, July 1982, 20-26.
- SHRADER, Charles R., Charles L. MULFORD et Virginia L. BLACKBURN. "Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms", Journal of Small Business Management, Oct. 1989, 45-60.
- SHRIVASTAVA, Paul et Sidney A. NACHMAN. "Strategic leadership patterns", Strategic Management Journal, vol. 10, 1989, 51-66.

- SHUMAN, Jeffrey C. et John A. SEEGER. "The theory and practice of strategic management in small rapid growth firms", American Journal of Small Business, Summer 1986, 7-18.
- SHUMAN, Jeffrey C., John G. SHAW et Gerald SUSSMAN. "Strategic planning in smaller rapid growth companies", Long Range Planning, 18, 6, 1985, 48-53.
- SIEWERS Dean and Julian YUDELSON,(1985) " A predictive model of retail innovation", Retailing: Theory and Practice for the 21st Century - Special conference series volume I, 1985 Edited by Robert L. King, Ph.D. Presented by the Academy of Marketing Science and The American Collegiate Retailing Association.
- SMELTZER, Larry R., Gail L. FANN et V. Neal NIKOLAISEN. "Environmental scanning practices in small business", Journal of Small business Management, July 1988, 55-62.
- SMITH, N.R., The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich., USA, 1967.
- SNOW, Charles C. et Lawrence G. HREBINIAK. "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", Administrative Science Quarterly, June 1980, vol. 25, 317-335.
- SPROLES B. George (1981), "Analyzing Fashion Life Cycles - Principles and Perspectives", Journal of Marketing, vol. 45 (Fall 1981), 116-124.
- STEINMETZ, L.L., Critical stages of small business growth, Business Horizons, vol. XII, 1, fev., 1969, pp. 29-36.
- STONER, Charles R. "Distinctive competence and competitive advantage", Journal of Small Business Management, April 1987, 33-39.
- STONER, Charles R.. "Planning in small manufacturing firms, a survey", Journal of Small Business Management, January 1983, 34-41.
- STRATEGOR. (Collectif) Chap. 3, 4, 5 et 6. Statégie, structure, décision, identité. Paris; Interéditions, 1988.
- THAIN, D.H., Stages of corporate development, The business Quaterly, winter, vol. 34, 4, 1969, pp.32-45.
- THIL, Etienne et Claude BAROUX. "Un pavé dans la marque", Flammarion, 1983.

- THURSTON, Philip. "La planification dans les PME", Harvard l'Expansion, Printemps 1984, 24-37.
- TOULOUSE, Jean-Marie (1982): Stades de développement de l'entreprise et les défis de l'entrepreneur. Revue du Commerce, vol #16; 24-134
- UNNI, V.K.. "The role of strategic planning in small businesses", Long Range Planning, 14, April 1981, 54-58.
- VAN KIRK, John E. et Kathleen NOONAN. "Key factors in strategic planning", Journal of Small Business Management, July 1982, 1-7.
- VERBEKE, Alain et Andrew ANDERSON. "Strategic links between distributors and manufacturers: An empirical study of competitive strategies in small and medium-sized electrical distribution companies", Journal of Small Business & Enterprise, 1989, 32-37.
- VOSIKIS, G., GLUECK, W.F., Small business problems and stages of development, Proceedings Academy of Management, August 9-13, Detroit, Michigan, 1980, pp. 373-377.
- VOZIKIS, George et MESCON, Timothy (1985): Small exporters and stages of development; an empirical study. American Journal of Small Business. Eté 1985; 49-69
- WARD, John L. et Stanley F. STASCH. "How small-share Firms can uncover winning strategies", The Journal of Business Strategy, September-October 1988, 26-31.
- WIND, Yoram and Thomas S. ROBERTSON (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research," Journal of Marketing 47 (Spring) pp. 12-25.