

HEC MONTRÉAL

La stratégie illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de petites entreprises

**Par
Sandy Lachapelle**

**Sciences de la gestion
(option stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise
(M. Sc.)*

*Juillet 2013
©Sandy Lachapelle*

RÉSUMÉ

Le contexte de compétition accrue et mondialisée amène les propriétaires-dirigeants de petites entreprises à devoir endosser un rôle crucial de stratège. Avec l'analyse discursive des témoignages de dix-sept (17) propriétaires-dirigeants de petites entreprises, ce mémoire de M. Sc. vise à mieux comprendre leur relation avec la stratégie.

Il en ressort que malgré un emploi du temps chargé, les obligeant à devoir s'impliquer dans de nombreuses tâches opérationnelles et administratives, les propriétaires-dirigeants reconnaissent l'importance de devoir recourir à une pensée stratégique et globale. Certains facteurs de succès leur permettent de concilier ces deux réalités en apparence contradictoires. Il s'agit de leur capacité à s'entourer de collaborateurs, de ressources et de réseaux leur permettant de compléter leurs compétences et leurs aptitudes et ainsi développer leurs réflexions stratégiques, bien qu'elles n'aboutissent pas nécessairement à un plan écrit et détaillé. Leur succès est également attribuable au recours à une méthode personnelle de prise de décision, adaptée à leur réalité et validée par le recours à l'intuition.

Ainsi, la stratégie est perçue et appliquée par les propriétaires-dirigeants de petites entreprises comme un processus délibérément émergent, informel, réaliste et graduel. Par ailleurs, ils démontrent une grande sensibilité pour la stratégie tout en utilisant un langage familier pour en faire une rationalisation discursive. Enfin, les propriétaires-dirigeants ont plutôt tendance à se considérer comme des entrepreneurs, contrairement aux nombreuses théories et typologies qui tendent à les distinguer. Cette forte perception entrepreneuriale qu'ils ont d'eux-mêmes leur donne l'énergie et la confiance nécessaires pour relever les défis de gestion stratégique associés au développement de leur entreprise.

Mots clés : *propriétaire-dirigeant, petite entreprise (PE), stratégie, gestion quotidienne, approche discursive, entrepreneur, prise de décision, vocabulaire stratégique, constructivisme social, petites et moyennes entreprises (PME)*

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
AVANT-PROPOS	XV
REMERCIEMENTS	XVII
INTRODUCTION	19
CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE	3
1. L’entrepreneur et le propriétaire-dirigeant	4
1.1. Présentation générale du champ d’études de l’entrepreneur	4
1.2. Distinction entre l’entrepreneur et le propriétaire-dirigeant	8
TABLEAU 1 - CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS MANAGÉRIAL DES PROFILS DE L’ENTREPRENEUR OPÉRATEUR ET VISIONNAIRE SELON FILION (2004)	9
TABLEAU 2 – TYPOLOGIE DES PROFILS PIC ET CAP DE MARCHESNAY	11
TABLEAU 3– TYPOLOGIE DES SIX TYPES DE PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS SELON FILION (2007)	13
TABLEAU 4 – TYPOLOGIE DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE TPE ET IMPACTS SUR LA STRATÉGIE	14
TABLEAU 5 – FACTEURS INFLUENÇANT LE PROFIL ENTREPRENEURIAL DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME	15
1.3. La stratégie en contexte de petites entreprises	16
1.3.1. Présentation générale de la stratégie comme champ d’études	16
1.3.1.1. L’étude de la stratégie selon différentes écoles	16
1.3.1.2. Les définitions de la stratégie	18
1.3.2. Les particularités de la stratégie en contexte de petites entreprises	20
1.3.2.1. Les grandes approches de l’étude de la stratégie des PME	20
1.3.2.2. Les caractéristiques générales de la stratégie en contexte de PE	21
TABLEAU 6– CARACTÉRISTIQUES DE LA STRATÉGIE DES PME SELON GUEGUEN (2009)	22
1.3.2.3. La proximité	23
TABLEAU 7– TYPES DE PROXIMITÉ ET LEURS IMPACTS SUR LA STRATÉGIE	25
1.3.2.4. L’intégration du développement durable à la stratégie	26
1.3.2.5. L’internationalisation de la stratégie	27
TABLEAU 8 – CARACTÉRISTIQUES DES PROFILS D’INTERNATIONALISATION DES PME QUÉBÉCOISES	28
1.3.2.6. Sommaire de la stratégie en contexte de PE	29
TABLEAU 9 – SPÉCIFICITÉS DE LA STRATÉGIE EN CONTEXTE DE PE	30

1.4.	La relation du propriétaire-dirigeant de PE avec la stratégie	31
1.4.1.	La place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans l'entreprise	31
1.4.1.1.	Relation dialogique	31
1.4.1.2.	Vision stratégique	33
	TABLEAU 10 - CONDITIONS DE PARTAGE DE LA VISION	34
1.4.2.	La conciliation de la stratégie avec les défis quotidiens	35
1.4.2.1.	Les défis selon le stade de l'entreprise	35
1.4.2.2.	La prise de décision stratégique et l'intuition	36
	TABLEAU 11 – TYPES DE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE SELON LIBERMAN-YACONI (2010)	37
1.4.2.3.	Passer de l'intention à l'action stratégique	39
1.4.2.4.	Création de valeur	41
1.4.2.5.	L'apprentissage	42
1.4.3.	La pression de la performance et de la croissance	44
	TABLEAU 12 – LES TYPES DE PERFORMANCE SELON LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	45
	TABLEAU 13 - CRITÈRES DE DIFFÉRENCIATION ENTRE PERFORMANCE, CROISSANCE ET SUCCÈS	47
	CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE	52
2.	Cadre d'analyse : le courant discursif de l'approche constructiviste de la stratégie	52
2.1.	Échantillonnage	58
	TABLEAU 14 – INFORMATIONS DÉTAILLÉES CONCERNANT L'ÉCHANTILLON DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS INTERVIEWÉS	60
	TABLEAU 15 - PROFIL GÉNÉRAL DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS ET DE LEURS ENTREPRISES	61
2.2.	Collecte et traitement des données	62
	TABLEAU 16 - THÈMES ET SUJETS ABORDÉS AVEC LES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS	63
	CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES DONNÉES	65
3.	La place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la stratégie	65
	ENCADRÉ 1 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA DÉLÉGATION ET LE POUVOIR	66
	ENCADRÉ 2 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES ACTIVITÉS AU QUOTIDIEN	66
	ENCADRÉ 3 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT « CE QU'ILS VEULENT LAISSER DERRIÈRE »	67
	ENCADRÉ 4 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES PROJETS D'AVENIR	67
	ENCADRÉ 5 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LE PARTAGE DE LA VISION	68
	ENCADRÉ 6 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA PRISE DE DÉCISION	69
	ENCADRÉ 7 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LE RECOURS À L'INTUITION	70

3.1. Les défis quotidiens de la gestion stratégique	71
ENCADRÉ 8 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS	71
ENCADRÉ 9 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'ÉCART ENTRE OPPORTUNITÉS DÉTECTÉES ET LA MISE EN ŒUVRE	72
ENCADRÉ 10 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'AVANTAGE CONCURRENTIEL	72
ENCADRÉ 11 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA MISE EN MARCHÉ	73
ENCADRÉ 12 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'ORGANISATION DES PRODUITS / SERVICES / PRODUCTION	74
ENCADRÉ 13 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'INNOVATION / RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT / CRÉATIVITÉ	75
ENCADRÉ 14 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	76
ENCADRÉ 15 - DISCOURS CONCERNANT LES TÂCHES NON RÉALISÉES	77
3.2. Le processus stratégique formel	77
ENCADRÉ 16 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA PRÉPARATION DE L'AVENIR	77
ENCADRÉ 17 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES OBJECTIFS ET PLANS STRATÉGIQUES	78
ENCADRÉ 18 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE	80
ENCADRÉ 19 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA DÉFINITION D'UNE BONNE STRATÉGIE	81
ENCADRÉ 20 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES FACTEURS DE SUCCÈS EN AFFAIRES	82
ENCADRÉ 21 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LE RECOURS À L'AIDE EXTERNE POUR LA STRATÉGIE	82
ENCADRÉ 22 - AUTRES ÉLÉMENTS DISCURSIFS CONCERNANT LA RÉALITÉ ET LES DÉFIS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	83
TABLEAU 17 – INTÉRÊT DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS POUR LES SUJETS STRATÉGIQUES	86
CHAPITRE 4 – ANALYSE DES RÉSULTATS	87
4. La place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la stratégie	87
TABLEAU 18 - MOTIVATIONS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS À SE LANCER EN AFFAIRES	88
TABLEAU 19 - NIVEAU DE DÉLÉGATION DE POUVOIR EXPRIMÉ PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	88
TABLEAU 20 - NATURE DES RÉPONSES QUANT À LA QUESTION DE PRÉPARATION DE L'AVENIR	90
TABLEAU 21 - MOYENS D'ASSURER LE SUCCÈS DES PROJETS D'AVENIR	93
TABLEAU 22 - PARTAGE DE LA VISION ET DES PROJETS PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	93
TABLEAU 23 - MÉTHODE PERSONNELLE POUR PRISE DE DÉCISION IMPORTANTE/STRATÉGIQUE	94
TABLEAU 24 - PLACE DE L'INTUITION DANS LA GESTION STRATÉGIQUE	95
4.1. Les défis quotidiens de gestion stratégique	96
TABLEAU 25 - QUALITÉ DE LA DESCRIPTION DES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES DÉTECTÉES	96
TABLEAU 26 - RÈGLES À SUIVRE IDENTIFIÉES PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	98
TABLEAU 27 - INITIATIVES POUR AMÉLIORER LA PRODUCTION ET/OU L'ORGANISATION DES SERVICES	100
TABLEAU 28 - PERCEPTIONS SUR LA NATURE STRATÉGIQUE DE LA GRH	102
TABLEAU 29 - TÂCHES IMPORTANTES NON RÉALISÉES PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	103
TABLEAU 30 - FACTEURS EMPÊCHANT/RETARDANT LA RÉALISATION DES TÂCHES IMPORTANTES	103

4.2. Le processus stratégique formel	104
TABLEAU 31 – PERCEPTION DE L'IMPORTANCE D'AVOIR DES OBJECTIFS PRÉCIS/ÉCRITS POUR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	104
TABLEAU 32 - HORIZON TEMPOREL DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	105
TABLEAU 33 – OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE DE CROISSANCE	106
TABLEAU 34 - MOYENS IDENTIFIÉS PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS POUR ASSURER LA CROISSANCE/RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE	107
TABLEAU 35 – ÉLÉMENTS DE DÉFINITION D'UNE « BONNE STRATÉGIE » SELON LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	108
TABLEAU 36 - FACTEURS EXPLIQUANT LE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE SELON LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	109
TABLEAU 37 - RECOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS À DE L'AIDE/CONSEILS/OUTILS EXTERNES POUR LA STRATÉGIE	110
CHAPITRE 5 – DISCUSSIONS	113
5. Les défis quotidiens influençant le rapport entre le propriétaire-dirigeant de PE et la stratégie	113
5.1. « Faire de la stratégie » selon les propriétaires-dirigeants de PE	119
TABLEAU 38 – RATIONALISATION DISCURSIVE DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS SUR « FAIRE DE LA STRATÉGIE »	124
5.2. Concilier les défis quotidiens avec la nécessité de la pensée stratégique	125
TABLEAU 39 - MAÎTRISE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES PAR LES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS	126
TABLEAU 40 - CARACTÉRISTIQUES DE LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE SELON LES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS	132
5.3. La théorie illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de PE	134
5.3.1. Les spécificités de la stratégie en contexte de PE	134
TABLEAU 41 – LA STRATÉGIE DES PE ILLUSTRÉE PAR LE DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	135
5.3.2. La distinction entre entrepreneur ou propriétaire-dirigeant	139
TABLEAU 42 – LES PROFILS « OPÉRATEUR » OU « VISIONNAIRE » DE FILION (2004) ILLUSTRÉS PAR LE DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	141
CHAPITRE 6 - CONCLUSION	147
6. La stratégie en contexte de PE : une réalité à faire connaître	148
FIGURE 1 – LES FACTEURS SPÉCIFIQUES DE LA STRATÉGIE EN PME SELON GUEGUEN (2009)	149
6.1. La stratégie des PE : un processus émergent et assumé	151
TABLEAU 43 - LA « STRATÉGIE DÉLIBÉRÉMENT ÉMERGENTE » ILLUSTRÉE PAR LE DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS	152
6.2. Tout est stratégie, sauf le discours des propriétaires-dirigeants ?	153
TABLEAU 44 – VOCABULAIRE STRATÉGIQUE DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS	154
6.3. Une perception de soi très entrepreneuriale	155
6.4. Limites et contributions de cette recherche	156

ANNEXES	160
ANNEXE A	161
ANNEXE B	162
BIBLIOGRAPHIE	168

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la délégation et le pouvoir	66
Encadré 2 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant les activités au quotidien	66
Encadré 3 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant « ce qu'ils veulent laisser derrière »	67
Encadré 4 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant les projets d'avenir	67
Encadré 5 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant le partage de la vision.....	68
Encadré 6 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la prise de décision	69
Encadré 7 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant le recours à l'intuition	70
Encadré 8 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant l'identification des opportunités	71
Encadré 9 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant l'écart entre les opportunités détectées et la mise en œuvre	72
Encadré 10 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant l'avantage concurrentiel	72
Encadré 11 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la mise en marché.....	73
Encadré 12 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant l'organisation des produits/services/production	74
Encadré 13 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant l'innovation / recherche et développement / créativité	75
Encadré 14 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la gestion stratégique des ressources humaines.....	76
Encadré 15 - Discours concernant les tâches non réalisées	77
Encadré 16 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la préparation de l'avenir	77

Encadré 17 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant les objectifs et plans stratégiques	78
Encadré 18 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la croissance de l'entreprise	80
Encadré 19 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant la définition d'une bonne stratégie	81
Encadré 20 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant les facteurs de succès en affaires	82
Encadré 21 - Discours des propriétaires-dirigeants concernant le recours à l'aide externe pour la stratégie	82
Encadré 22 - Autres éléments discursifs concernant la réalité et les défis des propriétaires-dirigeants	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Les facteurs spécifiques de la stratégie en PME selon Gueguen (2009).....	149
---	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Caractéristiques du processus managérial des profils de l'entrepreneur opérateur et visionnaire selon Filion (2004).....	9
Tableau 2 - Typologie des profils PIC et CAP de Marchesnay (1991).....	11
Tableau 3 - Typologie des six types de propriétaires-dirigeants selon Filion (2007).....	12
Tableau 4 - Typologie des propriétaires-dirigeants de TPE et impacts sur la stratégie	14
Tableau 5 - Facteurs influençant le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME	15
Tableau 6 - Caractéristiques de la stratégie des PME selon Gueguen (2009).....	22
Tableau 7 - Types de proximités et leurs impacts sur la stratégie	25
Tableau 8 - Caractéristiques des profils d'internationalisation des PME québécoises	28
Tableau 9 - Spécificités de la stratégie en contexte de PME	30
Tableau 10 - Conditions de partage de la vision.....	52
Tableau 11 - Types de prise de décision stratégique selon Liberman-Yaconi (2010).....	56
Tableau 12 - Les types de performance selon les propriétaires-dirigeants.....	45
Tableau 13 - Critères de différenciation entre performance, croissance et succès	47
Tableau 14 - Informations détaillées concernant l'échantillon des 17 propriétaires-dirigeants interviewés	60
Tableau 15 - Profil général des 17 propriétaires-dirigeants rencontrés et de leurs entreprises.....	61
Tableau 16 - Thèmes et sujets abordés avec les 17 propriétaires-dirigeants rencontrés.....	63
Tableau 17 - Intérêt des 17 propriétaires-dirigeants rencontrés pour les sujets stratégiques.....	86
Tableau 18 - Motivations des propriétaires-dirigeants à se lancer en affaires.....	88
Tableau 19 - Niveau de délégation de pouvoir exprimé par les propriétaires-dirigeants.....	88

Tableau 20 - Nature des réponses quant à la question de préparation de l'avenir	90
Tableau 21 - Moyens d'assurer le succès des projets d'avenir.....	93
Tableau 22 - Partage de la vision et des projets par les propriétaires-dirigeants	93
Tableau 23 - Méthode personnelle pour prise de décision importante/stratégique	94
Tableau 24 - Place de l'intuition dans la gestion stratégique.....	95
Tableau 25 - Qualité de la description des opportunités d'affaires détectées....	96
Tableau 26 - Règles à suivre identifiées par les propriétaires-dirigeants.....	98
Tableau 27 - Initiatives pour améliorer la production et/ou l'organisation des services.....	100
Tableau 28 - Perceptions sur la nature stratégique de la GRH.....	102
Tableau 29 - Tâches importantes non réalisées par les propriétaires-dirigeants	103
Tableau 30 - Facteurs empêchant/retardant la réalisation des tâches importantes	103
Tableau 31 - Perception de l'importance d'avoir des objectifs précis/écrits pour les propriétaires-dirigeants.....	104
Tableau 32 - Horizon temporel des objectifs stratégiques des propriétaires- dirigeants	105
Tableau 33 - Objectifs de l'entreprise et orientation stratégique de croissance	106
Tableau 34 - Moyens identifiés par les propriétaires-dirigeants pour assurer la croissance/rentabilité de l'entreprise.....	107
Tableau 35 - Éléments de définition d'une « bonne stratégie » selon les propriétaires-dirigeants	108
Tableau 36 - Facteurs expliquant le succès de l'entreprise selon les propriétaires- dirigeants	109
Tableau 37 - Recours des propriétaires-dirigeants à de l'aide/conseils/outils externes pour la stratégie	110
Tableau 38 - Rationalisation discursive des 17 propriétaires-dirigeants rencontrés sur « faire de la stratégie »	124

Tableau 39 - Maîtrise des compétences stratégiques par les 17 propriétaires-dirigeants rencontrés.....	126
Tableau 40 - Caractéristiques de la prise de décision stratégique selon les 17 propriétaires-dirigeants rencontrés.....	132
Tableau 41 - La stratégie des PE illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants	135
Tableau 42 - Les profils « opérateur » ou « visionnaire » de Filion (2004) illustrés par le discours des propriétaires-dirigeants	141
Tableau 43 - La « stratégie délibérément émergente » illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants	152
Tableau 44 - Vocabulaire stratégique des 17 propriétaires-dirigeants rencontrés	154

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Gestion des ressources humaines (GRH)

Petite entreprise (PE)

Petite et moyenne entreprise (PME)

AVANT-PROPOS

Étudiante depuis 2009 au sein de HEC Montréal, j'ai complété huit cours théoriques, dans le cadre de la maîtrise en sciences de la gestion, profil « stratégie ». Le lecteur de ce mémoire trouvera sans doute pertinent de savoir que j'ai comme projet professionnel d'acquiescer une entreprise ou d'en créer une, d'où mon intérêt pour la relation qu'entretiennent les propriétaires-dirigeants de PE avec la stratégie.

Tout au long de mon parcours à HEC Montréal en tant qu'étudiante de M. Sc., je me suis constamment questionnée sur la façon dont tous ces apprentissages pourraient m'être utiles dans mon projet d'affaires, tant la réalité des dirigeants de PME était peu présente dans la théorie vue en classe. Je suis en quelque sorte restée sur ma faim, ne retrouvant pas toujours les liens entre la théorie et mon expérience professionnelle (voir CV en ANNEXE A) à titre de gestionnaire et entrepreneure collective et ne sentant pas que ma future réalité de dirigeante de PME pourrait être considérée comme importante dans les apprentissages transmis.

Bien sûr, un programme comme la M. Sc. a certainement comme objectif premier la formation de futurs consultants plutôt que des entrepreneurs, mais je me suis tout de même fréquemment demandé comment ces consultants que j'allais un jour sous-traiter – mes collègues de classe ! - seraient en mesure de m'aider avec une formation si fortement axée sur la stratégie des grandes entreprises. Le choix de mon sujet de recherche est donc venu en quelque sorte « compenser » cet état de fait, en me permettant de valider mon profil entrepreneurial tout en comprenant les défis stratégiques qui m'attendent au quotidien dans les prochains mois.

En outre, il importe de savoir que tout au long de mon parcours à HEC Montréal, j'ai agi comme directrice au sein d'une chambre de commerce, ce qui m'a menée à côtoyer quotidiennement des entrepreneurs et des propriétaires-dirigeants de PME. Cette expérience professionnelle m'a conféré un bon aperçu de la réalité

vécue par les propriétaires-dirigeants rencontrés. De plus, ce lien avec les gens d'affaires a facilité la tâche de recrutement des propriétaires-dirigeants ainsi que fort probablement contribué à créer une relation de « confiance » assez rapidement avec les personnes interrogées.

Enfin, il faut aussi tenir compte du fait que je possède un baccalauréat spécialisé en communication et politique. Ce facteur explique sans aucun doute l'importance que j'ai accordée au discours des propriétaires-dirigeants dans le choix du cadre d'analyse ainsi que ma volonté de vouloir illustrer la théorie à partir du vocabulaire propre aux dix-sept propriétaires-dirigeants rencontrés.

Pour toutes ces raisons, ce mémoire prend des dimensions assez subjectives, personnelles et intuitives, bien qu'il respecte le rigoureux processus de recherche imposé. Si la méthode est objective, le lecteur doit tenir compte du fait que les profils personnel et professionnel de la chercheuse ont sans aucun doute influencé sa réflexion. En effet, il apparaît inévitable que ces aspects aient exercé sur moi une influence consciente et inconsciente, ne serait-ce que dans la sélection des données les plus intéressantes à retenir pour l'analyse et la discussion, ainsi que le traitement que je leur ai ensuite réservé.

REMERCIEMENTS

Après des mois de travail soutenu et de nombreux moments de découragements, je ne pensais pas un jour en arriver à rédiger ces quelques mots de remerciements. Mais nous y voilà et j'en suis bien heureuse puisque cela signifie que je suis à l'aube de terminer cette grande aventure universitaire.

Je tiens naturellement à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Louis Jacques Filion. Dès mon entrée à HEC Montréal, je suis allée cogner à la porte de plusieurs professeurs dont j'appréciais l'enseignement, pour leur présenter mes intérêts de recherche. Il était clair selon moi que j'étais une étudiante de maîtrise idéale : autonome, travaillante et motivée ! Pourtant, j'essuyais les refus subtils de ces derniers qui me dirigeaient toujours vers quelqu'un d'autre. Ce quelqu'un d'autre était souvent M. Filion, mais comme il ne m'avait pas enseigné et considérant sa notoriété dans le monde de la recherche entrepreneuriale, j'étais un peu terrifiée de me faire superviser par cet expert.

Un jour, je me suis résignée à aller le voir, pensant qu'il allait trouver mon sujet d'une banalité ennuyante. Malgré ses nombreux travaux de recherches reconnus, il a quand même su se placer dans la peau de la « petite étudiante de maîtrise » que je suis. Plus sérieusement, je remercie donc Monsieur Filion pour ses nombreux conseils et encouragements, qui sont assurément parmi les facteurs de réussite principaux de la réalisation de mon projet de recherche.

Je voudrais également remercier les propriétaires-dirigeants de m'avoir ouvert la porte de leurs entreprises, de leurs bureaux et de leurs vécus personnels. Je connais vos emplois du temps chargés et ces quelques heures que vous m'avez consacrées m'ont fait sentir privilégiée. Grâce à vos témoignages, j'ai grandement appris (encore plus même que dans tous les cours théoriques suivis pendant mon parcours de maîtrise) mais surtout, j'ai pu me reconnaître en vous, confirmant ainsi un projet de longue date, celui de me « lancer en affaires ». Merci également à tous les gens d'affaires que j'ai côtoyés à la Chambre de commerce et d'industrie de

St-Jérôme, pour avoir éveillé en moi cette préoccupation pour les réalités quotidiennes que vous vivez.

Enfin, je remercie tous les gens de mon entourage personnel pour leurs encouragements lors de mes (nombreuses) périodes de fatigue et de découragement. Merci à mes petits Téo et Éloi : votre arrivée dans ma vie m'a donné l'envie de vous impressionner un des jours, où, devenus grands, vous serez fiers de votre maman et de sa vieille recherche universitaire.

Concilier un travail à temps plein, la naissance de deux enfants ainsi que la finalisation d'un projet de maîtrise universitaire sur une période de quatre ans est un grand défi rempli d'ambition. C'est un projet que je ne referais probablement pas - « si j'avais su » - mais dont je suis très fière. Alors en guise de conclusion, pourquoi donc ne pas me remercier moi-même, pour ma ténacité et mon sens de l'organisation, m'ayant permis de mener à terme ce défi impressionnant ?

Bonne lecture !

INTRODUCTION

La littérature portant sur les stratégies employées pour les petites et les moyennes entreprises (PME) est abondante et les comportements, profils et systèmes de gestion des entrepreneurs sont étudiés dans les écoles de gestion depuis plus d'une quarantaine d'années. Certains modèles et outils stratégiques développés par les grandes firmes de consultation ont été adaptés aux petites entreprises, tandis que de plus en plus de recherches s'intéressent aux particularités entourant la stratégie des PME. On constate cependant que peu d'entre elles décrivent la relation qui existe entre le propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise (PE), sa stratégie et son opinion par rapport au discours dominant sur l'importance d'adopter cette stratégie dans les entreprises. N'ayant pas accès à un département qui se spécialise dans ce domaine, comment le propriétaire-dirigeant d'une PE peut-il relever le défi de la pensée stratégique ? A-t-il la préoccupation de le faire ? A-t-il le temps et les moyens de « faire de la stratégie », tout en ayant assez de ressources pour en connaître les tenants et les aboutissants ? Comment cela se concrétise-t-il au quotidien ? Comment décrit-il sa stratégie ? Est-elle le fil conducteur de ses activités ou se forme-t-elle au fil des activités ? Le propriétaire-dirigeant a-t-il reçu la formation nécessaire pour le faire ? Le champ d'études entourant la stratégie adoptée par la grande entreprise est-il adapté à la réalité vécue par les propriétaires-dirigeants des PE ?

En donnant la parole aux propriétaires-dirigeants des PE, cette recherche vise à permettre à de nombreux acteurs (étudiants, consultants, bailleurs de fonds et autres) d'en savoir un peu plus sur la façon dont les propriétaires-dirigeants se comportent lorsqu'ils se retrouvent en situation de pensée stratégique et quelle place occupe cette pensée en parallèle avec les défis quotidiens qui doivent être relevés. En analysant le discours de dix-sept propriétaires-dirigeants au sujet de la gestion de leurs entreprises ainsi que les succès et les difficultés (personnelles et d'affaires) rencontrées, cette recherche souhaite apporter une compréhension utile de la sensibilité stratégique, tout en se penchant sur la réalité quotidienne des propriétaires-dirigeants de PE de différentes régions du Québec.

Pour ce faire, nous proposons tout d'abord une revue de littérature présentant les concepts théoriques utiles dans les champs d'études de l'entrepreneuriat et de la stratégie des PE. Ensuite, nous avons retenu l'approche constructiviste de la stratégie afin de procéder à une analyse du discours de dix-sept propriétaires-dirigeants concernant de nombreux sujets stratégiques. Les résultats sont regroupés sous trois grands thèmes : la place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la stratégie, les défis quotidiens de gestion stratégique et le processus stratégique formel. Il est ainsi possible de discuter de ce que représente "faire de la stratégie" selon les propriétaires-dirigeants et les moyens qu'ils utilisent afin de concilier les défis quotidiens avec la nécessité de la pensée stratégique. En outre, nous proposons d'illustrer quelques éléments conceptuels et théoriques à partir du discours des propriétaires-dirigeants de PE. Enfin, en conclusion de ce mémoire, nous émettrons quelques hypothèses concernant les liens entre les propriétaires-dirigeants de PE et la stratégie, formulées à partir de notre analyse discursive.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

La place prépondérante qu'occupent les petites entreprises au Québec ne fait aucun doute : « La PME, au Québec, joue un rôle-clé au sein de l'économie avec une contribution de près de 50 % du PIB (...) 55 % de tous les emplois (...) 95 % de nos PME ont moins de 50 employés; de ce nombre, 73 % ont moins de 10 employés et 50 % en ont moins de 5¹. ». L'actualité économique québécoise présente par ailleurs de nombreux articles, dossiers et reportages portant sur l'importance de l'innovation, de la formation continue et de l'identification des opportunités concurrentielles pour les petites entreprises locales. Le nouvel environnement turbulent et mondialisé que nous connaissons, caractérisé par l'intensification de la concurrence dans presque tous les domaines d'activités, entraîne une complexité grandissante et une incertitude vis-à-vis des clientèles de plus en plus volatiles et exigeantes, et les défis des entreprises de toutes tailles augmentent (Bosso, 2013). Face à cette compétition accrue, les propriétaires-dirigeants québécois doivent donc endosser un rôle essentiel de stratège et tenir compte des dimensions tant locales que globales de leur environnement.

La littérature sur la stratégie des PME est variée, et les comportements et profils des propriétaires-dirigeants sont de plus en plus étudiés dans les écoles de gestion. Comment se traduit alors la relation qui existe entre le propriétaire-dirigeant et la stratégie au quotidien ? Le présent chapitre vise à dresser l'état des connaissances actuelles sur cette question. Dans un premier temps, nous présenterons la distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant, puis nous aborderons de façon assez large l'étude de la stratégie et de ses spécificités dans un contexte de PE. Enfin, nous analyserons les éléments théoriques qui sont à notre disposition afin de comprendre les liens qui unissent les propriétaires-dirigeants avec la nécessité d'adopter une stratégie au quotidien.

¹ Yvon Laprade. « Un peu d'oxygène à la PME, et le Québec respirera mieux », paru dans *Le Devoir*, édition du 7 septembre 2011.

1. L'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant

Cette première section a pour objectif de présenter les traits distinctifs qui caractérisent les entrepreneurs et les propriétaires-dirigeants.

1.1. Présentation générale du champ d'études de l'entrepreneur

Dans la littérature, les deux premiers auteurs à s'être officiellement intéressés à l'entrepreneuriat et à avoir offert une définition de l'entrepreneur sont Richard Cantillon (1755) et Jean-Baptiste Say (1803). Ces derniers ont considéré la prise de risque comme étant l'un des traits caractéristiques de l'entrepreneur, dans la mesure où ce dernier investit son argent personnel. Selon Cantillon, qui a investi lui-même du capital de risque, l'entrepreneur est celui qui « est à l'affût d'opportunités » (Verstraete, 1999 : 83). Plus tard, Jean-Baptiste Say (1815), entrepreneur lui-même issu d'une famille d'entrepreneurs, a possiblement été le premier à identifier le facteur d'innovation comme étant le trait de distinction le plus caractéristique pour qualifier les entrepreneurs. Ainsi, il considère l'entrepreneur comme étant un acteur économique important dont les activités génèrent de la valeur ajoutée (Filion, 2008 : 3).

Malgré tout, selon Filion, c'est à l'auteur Joseph Alois Schumpeter (1928) que les experts reconnaissent la réelle association entre l'entrepreneuriat et l'innovation :

L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise (...) cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons. (Traduction libre de Filion, dans Julien, 2008 : 147).

Schumpeter considère que l'innovation existe si elle remplit une des cinq conditions suivantes : l'introduction d'un nouveau bien, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement ou la création d'une nouvelle organisation (Filion, 2008 : 4).

L'étude de l'entrepreneur débute donc plus officiellement à partir des travaux de Schumpeter, qui insiste sur le rôle important joué par cet entrepreneur au sein de l'économie. Des années plus tard, d'autres auteurs tenteront de définir l'entrepreneur selon une approche beaucoup plus humaine, afin de le comprendre avec ses motivations et en considérant ses dimensions humaines et sociales. Par exemple, au début des années 1960, David C. McClelland s'est appuyé sur les sciences du comportement pour analyser celles de l'entrepreneur, et en a tiré la conclusion qu'il existe une corrélation entre le besoin de réalisation et de puissance avec le désir d'entreprendre. Le champ d'études portant sur l'entrepreneuriat s'est alors étendu au fil des années pour devenir plus multidisciplinaire, faisant appel à diverses connaissances, notamment en psychologie, en management et en communication.

Les définitions de l'entrepreneur varient selon l'époque, les approches théoriques et les auteurs. Marchesnay résume ainsi que les nombreuses définitions de cette notion s'articulent toutes en fonction de trois grandes actions de l'entrepreneur que sont :

- 1) L'engagement de capitaux en vue de les faire fructifier ;
 - 2) L'organisation de la production en vue de lui donner de la valeur ; et
 - 3) L'innovation sur le marché, même dans les marchés moins innovants
- (Marchesnay, 1993 : 145).

Il propose aussi lui-même une définition de l'entrepreneur comme étant :

Toute personne engageant son « capital » (au sens large) et s'engageant (s'investissant) dans son affaire, en organisant les diverses ressources mobilisées en vue de constituer des capacités, si possible distinctives, dans le but d'offrir un bien/service, plus ou moins « différent » de ce qui existe, en escomptant un retour satisfaisant (en fonction de ses attentes personnelles). (Marchesnay, 2012 : 98).

Selon Fillion (2008), les éléments essentiels permettant de définir le statut d'entrepreneur sont « l'innovation, l'identification d'opportunités, le risque, l'action, l'utilisation de ressources et la valeur ajoutée » (Fillion, 2008 : 8). Pour ce

dernier, la première caractéristique de l'entrepreneur est sa capacité à concevoir et à implanter un système d'activités et de gestion. En d'autres termes, en plus de présenter certains traits spécifiques des acteurs entrepreneuriaux, il doit surtout démontrer sa capacité à traduire sa vision et ses idées en actions concrètes :

Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et atteindre des buts. Cette personne maintient un degré élevé de sensibilité à l'égard de son environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre relativement à des occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. (Filion, 2005 : 163).

Pour Pesqueux, l'entrepreneur est avant tout une figure abstraite de la réalité, une réduction à l'essentiel et aussi un modèle au sens normatif du terme : « l'entrepreneur étant une figure où la création d'entreprise fonde une logique évolutionniste de la petite entreprise à la grande » (Pesqueux, 2012 : 32).

Parmi les pionniers à s'être intéressés à la distinction entre le statut d'entrepreneur et celui de propriétaire-dirigeant, Carland *et al.* (1984) considèrent que l'entrepreneur est « une personne qui démarre et qui gère une entreprise avec des objectifs de croissance et de profits, principalement caractérisée par un comportement innovateur et qui pour atteindre ses buts utilise des pratiques de gestion stratégique » (traduction libre tirée de Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984 : 383). Les pratiques de gestion stratégique seraient différentes chez les entrepreneurs selon qu'ils tenteraient plus de limiter l'influence de leurs attitudes personnelles sur la culture managériale de leur entreprise (Phan et Butler, 2003 : 76). Enfin, si l'innovation fait partie intégrante de la façon dont on peut définir le terme d'entrepreneur, les caractéristiques personnelles de ce dernier l'amènent à prendre des décisions stratégiques plus ou moins novatrices quant à la gestion de son entreprise (Filion et Toulouse (1995), cités dans Bernardes et Sergi, 2006 : 4).

Si dans les cinquante dernières années, de nombreux auteurs ont tenté de définir les entrepreneurs, d'autres se sont penchés sur l'aspect typologique permettant de les différencier selon certains traits et caractéristiques. Une des typologies les plus anciennes est celle de Smith (1967), qui a observé les entrepreneurs et a distingué les opportunistes des artisans. Depuis, les typologies se sont multipliées, mais nous

n'entrerons pas dans les détails, puisque nos travaux s'intéressent davantage aux propriétaires-dirigeants. Parmi les nombreux exemples disponibles dans la littérature, soulignons les typologies de Laufer (1974), Weber (1988), Julien et Marchesnay (1996) et Filion (2004)².

De façon générale, toutes ces typologies se sont fondées à partir d'une approche comportementale de l'individu par rapport à ses méthodes managériales et ses prises de décisions. On observe cependant un trait commun spécifique à tous les types d'entrepreneurs, qui est la vision stratégique :

En fonction des individus, la vision s'étale donc sur un continuum bidimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d'options s'offrent par le mélange de l'une et de l'autre tendance, laissant ainsi émerger divers types d'entrepreneurs (Bayad et Garand, 1998 : 14).

Par ailleurs, Loué et Baronnet (2011) soulignent qu'à partir des années 80, tout un courant s'est intéressé à dresser la liste des compétences pouvant distinguer les différents types d'entrepreneurs ou encore celles pouvant assurer un succès aux futurs entrepreneurs souhaitant se lancer en affaires. Sans détailler les résultats de ces nombreuses études, mentionnons toutefois les principales, pouvant être regroupées selon des axes principaux, soit la détection et l'exploitation d'opportunités, les compétences managériales, la gestion des ressources humaines, les compétences commerciales, la gestion financière, la gestion de soi, la gestion des activités, l'intuition et la vision (Loué et Baronnet, 2011).

Selon Verstraete (2001), il est impossible de restreindre l'étude de l'entrepreneuriat simplement à l'entrepreneur même ou à l'organisation qu'il dirige, car il existe une relation dialectique entre ces deux éléments qui peuvent se caractériser selon la dimension cognitive (vision, apprentissages, expériences de l'entrepreneur), la dimension praxéologique (action et liens entre l'entrepreneur et son entreprise) et enfin la dimension structurale (contexte, environnement). Un entrepreneur, selon Verstraete, est donc un créateur d'organisation (Verstraete, 2001 : 5)

² Pour en savoir davantage sur ces typologies et d'autres plus anciennes, le lecteur peut se référer aux travaux de Filion (2000) et Jaouen (2010).

Enfin, Marchesnay (2012) attire l'attention sur les limites de l'étude sur l'entrepreneur à partir d'échantillons statistiques et d'une classification prenant en compte leurs traits caractéristiques. La recherche actuelle selon lui se montre plus « pragmatique » et se concentre davantage sur les particularités de chacun, à savoir qu'un entrepreneur est avant tout une personne, avec sa propre histoire : « C'est en observant les pratiques individuelles et sociales (y compris professionnelles) que le chercheur est apte à évaluer le degré d'utilité des référentiels de gestion (...) » (Marchesnay, 2012 : 98).

1.2. Distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant

Après ce bref aperçu de l'état des connaissances du champ d'études entourant la notion d'entrepreneur, il importe de présenter davantage celui relatif au propriétaire-dirigeant, considérant que notre recherche s'intéresse particulièrement à la réalité stratégique de ce dernier.

Filion (2004) a étudié le profil des entrepreneurs en s'intéressant à leurs systèmes de gestion et aux processus managériaux et a ainsi pu distinguer deux types d'entrepreneurs, à savoir les visionnaires et les opérateurs. Nous débutons cette section en présentant cette typologie, car le profil opérateur est généralement associé au propriétaire-dirigeant, tandis que le profil visionnaire est plutôt associé à la notion d'entrepreneur telle que définie dans la section précédente. Le tableau 2 présente les principales caractéristiques associées à chacun de ces deux profils.

TABLEAU 1 - CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS MANAGÉRIAL DES PROFILS DE L'ENTREPRENEUR OPÉRATEUR ET VISIONNAIRE SELON FILION (2004) ³

PROFIL	OPÉRATEUR	VISIONNAIRE
ASSOCIÉ À	Propriétaire-dirigeant	Entrepreneur
Détection d'opportunités	Choix du secteur d'activité sur la base de ses compétences et habiletés plutôt que sur l'analyse du marché. Principes forts mais vision pas nécessairement claire.	Détection des opportunités de façon intuitive. Développement d'une vision stratégique à partir de ses connaissances.
Tâches quotidiennes	Accomplissement de nombreuses tâches opérationnelles.	Création d'une structure organisationnelle pour atteindre sa vision. Forte délégation.
Délégation et vision	Délégation et communication avec son équipe très axée sur la tâche et les aspects techniques. Association entre vision stratégique et perte de temps.	Préférence pour l'animation et l'encadrement plutôt que pour la direction.
Gestion financière	Gestion très serrée des ressources. Considère la vérification (surveillance) surtout comme une opération comptable.	Considère la vérification (surveillance) comme un moyen d'ajuster les actions selon les objectifs fixés.
Expérience et apprentissage	Son expérience lui permet d'améliorer ses produits/services en continu.	Apprentissage continu. Grand intérêt pour la nouveauté.
Marchés visés	Marchés visés généralement plus locaux.	Développement des marchés à l'international

Le profil de visionnaire se distingue de celui d'opérateur principalement au niveau de la vision stratégique. En effet, l'approche des entrepreneurs a tendance à être plutôt axée sur la croissance alors que celle des propriétaires-dirigeants sur la pérennité.

³ Tableau réalisé par Sandy Lachapelle à partir de Filion (2004).

Nous insistons sur la distinction entre les propriétaires-dirigeants et les entrepreneurs, car plusieurs personnes exercent des rôles entrepreneuriaux sans pour autant devenir des propriétaires-dirigeants, alors que certains propriétaires-dirigeants n'exercent pas ce genre de rôle entrepreneurial :

(...) plusieurs propriétaires-dirigeants qui ont acquis une entreprise sans l'avoir créée, qui n'ont pas apporté de changements significatifs, qui n'ont pas une vision claire de ce qu'ils veulent faire, qui n'ont pas mis au point de nouveaux produits ni créé de nouveaux marchés, et qui gèrent au jour le jour, prenant des décisions relativement à des activités de gestion courante, mais sans avoir ni vision, ni plan d'ensemble, ni but précis qui implique des nouveautés ou des innovations. (Filion, dans Julien, 2005 : 164).

Carland *et al.* (1984) distinguent les entrepreneurs des propriétaires-dirigeants des petites entreprises, sur la base de l'activité créatrice et de l'innovation, généralement attribuée aux entrepreneurs. Selon Lorrain, Belley et Ramangalahy (1994), le propriétaire-dirigeant d'une PME présente la particularité d'être à la fois gestionnaire, administrateur et exécutant, référant au fait que les différents niveaux de l'entreprise sont intégrés.

Au niveau des typologies permettant de discerner les différentes sortes d'entrepreneurs, il en existe aussi de spécifiques permettant de catégoriser les propriétaires-dirigeants, souvent opposés selon les comportements de type « artisans et opportunistes » et « conservateurs et entrepreneurs », en fonction de l'intensité de l'innovation, de la prise de risque ou de la recherche d'opportunités, par exemple. (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 35). Dans les prochains paragraphes, nous en présenterons quatre ayant retenu notre attention.

Parmi les typologies de propriétaires-dirigeants les plus citées dans la littérature, Marchesnay (1991) a expliqué comment les profils PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) ou CAP (Croissance-Autonomie-Indépendance) influencent le système de gestion d'une entreprise et donc sa stratégie. On observe que la stratégie adoptée par le propriétaire-dirigeant de profil PIC est de type incrémental, car elle se développe au fil des décisions via un comportement plutôt réactif aux modifications de l'environnement. De son côté, le propriétaire-dirigeant de profil CAP démontre une logique d'action axée sur la valorisation et la croissance plutôt que sur l'accumulation de capital. Le tableau suivant résume comment, selon

Marchesnay, le profil du propriétaire-dirigeant influence la gestion de son entreprise.

TABLEAU 2 – TYPOLOGIE DES PROFILS PIC ET CAP DE MARCHESNAY⁴

Profil	Actions du propriétaire-dirigeant	Conséquences sur la PME
PIC	<p>Accent sur la conservation et l'accumulation de son patrimoine</p> <p>Souci d'indépendance financière, évitement de l'endettement</p> <p>La croissance n'est pas une fin en soi</p> <p>Profil de formation plutôt « technique »</p> <p>Fidèle à ses fournisseurs, champ de vision un peu étroit</p> <p>Type d'entrepreneur prospère dans des industries peu turbulentes</p>	<p>Entreprise très vulnérable</p> <p>Risque d'être très dépendante de ses clients et/ou fournisseurs</p> <p>Comportement du chef assez paternaliste</p> <p>L'élaboration de la stratégie se fait sans procédures</p> <p>Vision globaliste pour l'entreprise fortement centralisée</p> <p>Avantage concurrentiel = souvent le métier du propriétaire-dirigeant</p>
CAP	<p>Intérêt prioritaire pour la croissance</p> <p>Opportuniste, change souvent d'activité</p> <p>Autonomie de décision recherchée avant l'indépendance patrimoniale</p> <p>Endettement envisageable pour conserver son pouvoir de décision</p> <p>Pérennité intéressante si elle se justifie par des gains</p>	<p>Style de management axé sur l'intégration plutôt que la différenciation</p> <p>Adhésion et participation de tous les membres de l'organisation recherchée</p> <p>Veille commerciale et technologique</p> <p>Difficile séparation entre éléments stratégiques et opérationnels</p>

Louis Jacques Filion (2007) a proposé une typologie définissant six profils de propriétaires-dirigeants de PME :

- Le type « **bûcheron** » : le plus courant parmi les propriétaires-dirigeants, est très travaillant, ambitieux, bon dans ce qu'il fait et travaille essentiellement seul

⁴ Tableau réalisé à partir de Marchesnay (1991)

- Le type « **papillon** » est une personne axée sur les relations sociales, attirée par la nouveauté, qui s'intéresse à des nombreuses occasions d'affaires et qui change souvent d'entreprise
- Le type « **libertin** » voit son entreprise comme la source de financement de ses nombreux loisirs et est moins impliqué émotionnellement dans son entreprise
- Le type « **bricoleur** » privilégie l'opérationnel au détriment de la stratégie. Il possède un emploi en parallèle, mais consacre l'essentiel de ses temps libres à son entreprise
- Le type « **converti** » considère qu'il a trouvé « l'affaire » qu'il cherchait depuis longtemps et veut convaincre tout le monde que son affaire est "l'affaire par excellence"
- Enfin, le type « **missionnaire** » est un passionné, qui a inventé (ou profondément transformé) son entreprise. Il est un communicateur qui n'a pas peur de déléguer et un gestionnaire ouvert à l'innovation. Les gens avec qui il travaille sont responsabilisés et impliqués alors que son entreprise, généralement axée sur la croissance, est profitable.

Le tableau 3 résume comment le profil du propriétaire-dirigeant influence la stratégie et la vision de l'entreprise selon cette typologie.

TABLEAU 3- TYPOLOGIE DES SIX TYPES DE PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS SELON FILION (2007)⁵

Type de propriétaire-dirigeant	Raisons d'être de l'entreprise	Types de stratégie	Types de vision
Bûcheron	Survie-réussite	Continue	Axée sur les produits et les clients
Papillon	Profits	Circonstancielle	Axée sur les marchés, les produits et les profits
Libertin	Loisirs	Rationnelle	Axée sur les loisirs et les profits
Bricoleur	Accomplissement personnel	Évolutive	Axée sur les produits et les marchés
Converti	Sécurité	Révolutionnaire	Axée sur les produits et les valeurs
Missionnaire	Conquête	Progressive	Axée sur les marchés, l'organisation et le développement international

C'est à Jaouen et Nakara (2011) que l'on doit la typologie s'attachant à distinguer les propriétaires-dirigeants des très petites entreprises, en dressant quatre profils suivant leurs visions de la stratégie et de l'entreprise. Ces profils sont associés à certains comportements stratégiques en lien avec leur désir de faire croître leur entreprise, l'importance qu'ils accordent à la performance, leur tendance à s'entourer de collaborateurs ainsi que les ressources et les habiletés qui leur sont propres (Jaouen et Nakara, 2011 : 16).

Selon cette typologie, le dirigeant à vision carriériste se distingue par sa stratégie de recherche d'opportunités et il est le seul à présenter une stratégie délibérée, voire planifiée. Le propriétaire-dirigeant à vision alimentaire présente quant à lui une stratégie émergente et se démarque par l'aspect temporaire de sa vision. Le profil hédoniste donnera plutôt la priorité au plaisir et à l'accomplissement d'une passion, alors qu'il opte généralement pour une stratégie dite « de bouche à oreille ». Enfin, le profil ayant une vision paternaliste (se retrouvant sept fois sur dix dans les entreprises familiales) se sent investi d'une sorte de mission envers ses employés et a aussi généralement recours à la stratégie de « bouche à oreille ».

⁵ Tableau tiré intégralement de Filion (2007) : 71

Le tableau 4 présente les caractéristiques de chaque profil et ses impacts sur la stratégie de l'entreprise.

TABLEAU 4 – TYPOLOGIE DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE TPE ET IMPACTS SUR LA STRATÉGIE⁶

Type de vision	Priorité	Perception de l'environnement	Ancrage de la vision	Impacts sur la stratégie
Alimentaire	Survie	Difficultés à surmonter	Rationalité	Prendre tout ce qui vient suite au démarchage commercial Stratégie émergente, basée sur le bouche-à-oreille Absence de réseaux personnels ou professionnels
Carriériste	Réussite	Opportunités à saisir	Rationalité	Stratégie délibérée Offre globale, prix supérieur à la moyenne Dirigeant préférant s'entourer de collaborateurs
Hédoniste	Plaisir	Opportunités à saisir	Affectif	Stratégie émergente Absence de démarchage commercial Disponibilité Proximité géographique et relationnelle Dirigeant pouvant travailler seul ou accompagné
Paternaliste	Pérennité	Difficultés à surmonter	Affectif	Disponibilité Prix supérieur à la moyenne Proximité géographique et relationnelle Absence de publicité et démarchage commercial Entreprise familiale dans la majorité des cas

Dans cette typologie, le profil du propriétaire-dirigeant est classé en fonction de sa perception de l'environnement, considéré comme un ensemble de difficultés à surmonter ou d'opportunités à saisir, ainsi que selon sa propension à faire appel à la rationalité ou à l'émotion dans sa prise de décisions stratégiques. Jaouen conclut alors qu'il est difficile de parler des stratégies des TPE au sens large, mais qu'il faut

⁶ Tableau préparé à partir des travaux de Jaouen (2010) et Jaouen et Nakara (2011).

les différencier en fonction du profil de leurs propriétaires-dirigeants (Jaouen, 2011 : 15).

Enfin, St-Pierre et Cadieux (2011), présentent une typologie des propriétaires-dirigeants, selon leur profil entrepreneurial ou conservateur, et s'interrogent à savoir en quoi leur profil influence leur conception de la performance et conséquemment, la gestion courante et la stratégie d'entreprise. Le tableau suivant présente la distinction des deux profils, selon différents facteurs personnels et liés à la stratégie de l'entreprise.

TABLEAU 5 – FACTEURS INFLUENÇANT LE PROFIL ENTREPRENEURIAL DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME⁷

	Conservateur	Entrepreneur
Motivations pour sa carrière entrepreneuriale	Avoir un style de vie assurant un équilibre travail-famille Indépendance Flexibilité	Devenir riche Sécurité financière à long terme pour lui et sa famille Relever des défis Reconnaissance
Formation académique	Technique	Technique, incluant des secteurs non techniques
Expérience professionnelle	Aucune	Plusieurs, dont des reprises d'entreprises
Valeurs	Amour du travail Priorité à la vie personnelle et familiale	Ambition Agressivité Pouvoir Argent Créativité
Style de leadership	Paternaliste	Délégation
Développement de produits/services	Amélioration des produits existants	Développement de nouveaux produits
Développement de marchés/identification des	Réactif	Proactif
Appartenance à des réseaux	Appartient à une association professionnelle	Impliqués dans de nombreuses associations

⁷ Tableau préparé par Sandy Lachapelle à partir de St-Pierre et Cadieux (2011)

Cette première section de la revue de littérature a donc permis de faire une distinction claire entre les particularités de l'entrepreneur avec celles du propriétaire-dirigeant. Elle pourrait ainsi se résumer à la différence qu'il existe dans leur façon d'adopter une vision stratégique et à leur niveau d'intérêt pour la démarche d'innovation. Ainsi, le propriétaire-dirigeant démontrerait une moins grande orientation entrepreneuriale dans le management stratégique de son entreprise, par exemple en déléguant moins que l'entrepreneur et en étant plus réactif par rapport à son environnement.

Dans la prochaine partie de ce chapitre, nous nous pencherons sur les particularités qui entourent l'étude de la stratégie dans les PE.

1.3. La stratégie en contexte de petites entreprises

1.3.1. Présentation générale de la stratégie comme champ d'études

1.3.1.1. L'étude de la stratégie selon différentes écoles

Les grands courants théoriques de la stratégie peuvent être classés historiquement selon différentes écoles de pensée. Nous proposons ici leur présentation sommaire, préparée à partir de l'ouvrage *Le management stratégique* de Michel Marchesnay (1993). On observe dans un premier temps que les écoles formalisatrices des années 50 à 80, sont associées principalement à l'École de gestion de Harvard et de l'École de San Diego. À cette époque, la base de la stratégie repose sur l'idée que les dirigeants fixent des objectifs et les mettent en œuvre après avoir analysé les environnements interne et externe de leur entreprise. De nombreux outils ont été développés pour tenter de résoudre les problèmes de management stratégique et de développement des entreprises.

Dans un deuxième temps, à partir des années 70 et avec l'arrivée du contexte de capitalisme mondial et d'intensification des enjeux de compétitivité, l'analyse des domaines d'activités stratégiques et de l'avantage concurrentiel deviennent très populaires. La stratégie est alors considérée comme une question de positionnement dans l'environnement ou de bonne attribution des ressources (en lien avec les courants écologiques et avec une approche basée sur les ressources). Le manager est considéré comme un stratège alors que l'entrepreneur peine

encore à trouver sa place, car les chercheurs s'y intéressent encore peu à cette époque.

À partir des années 80, les écoles de pensée se multiplient. Grâce aux écoles contingentes, l'environnement de l'entreprise est considéré comme beaucoup plus complexe et incertain, rendant les modèles et outils développés dans le passé beaucoup moins pertinents, notamment parce qu'ils sont basés sur le postulat qu'un manager a la capacité d'analyser et de maîtriser son environnement. Porter est associé à cette période, pendant laquelle de nombreuses études sur les réalités de l'économie industrielle seront présentées. Les auteurs des écoles contingentes reconnaissent qu'avec la relation entreprise-stratégie, il n'y a pas de solution unique et définitive, que les choix doivent être souvent révisés et que les méthodes stratégiques doivent être dynamiques. C'est alors que débute « l'ère du consultant », qui supporte depuis le dirigeant dans la formulation de sa stratégie.

Les écoles axées sur le processus s'intéresseront ensuite à comprendre celui de la décision stratégique. En effet, avec l'arrivée des courants organisationnels et décisionnels associés à Mintzberg et Simon, une grande place sera désormais donnée à l'intuition et à l'apprentissage. Parallèlement, avec le courant entrepreneurial, on s'intéresse plutôt au stratège, à l'entrepreneur qui est alors placé au cœur des recherches initiées par la recrudescence des PME au sein des économies développées.

Enfin, l'approche intégrative actuelle reconnaît l'importance d'insister sur les spécificités globales et systématiques de la stratégie :

L'analyse de l'influence des structures sur la stratégie, la mise en lumière de la complexité des processus et des jeux politiques par lesquels s'élaborent les décisions stratégiques, la prise en compte du poids de la culture et la problématique de l'identité d'entreprise, amènent ce constat : la pensée rationnelle du dirigeant n'a pas la toute-puissance qu'on lui prêtait. (Laroche et Nioche, 2006 : 82).

Aujourd'hui, le contexte flexible et variable, accompagné de la mondialisation des marchés en constantes fluctuations oblige les entreprises, y compris les plus petites d'entre elles, à mettre en place des stratégies. Ainsi, contrairement aux premières écoles de la stratégie, on ne considère pas les petites entreprises comme

des « petites grandes entreprises » mais bien comme des entreprises ayant des réalités stratégiques qui leur sont propres. De plus, pour les dirigeants des petites comme des grandes entreprises, la vision aurait tendance à devenir de plus en plus entrepreneuriale, dépassant alors la stratégie traditionnelle. En effet, dans un tel contexte, toute décision à prendre devient nécessairement stratégique, tant pour le gestionnaire de la grande entreprise que pour l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant de PE.

1.3.1.2. Les définitions de la stratégie

De nombreux auteurs occidentaux ont défini le terme de stratégie d'entreprise comme étant le fait de « planifier le changement afin d'adapter les ressources aux exigences de l'environnement », selon la définition classique donnée par Chandler et retenue comme postulat à la base de nombreux enseignements et écrits dans ce domaine. Pour ce dernier, la stratégie consiste « en la détermination d'objectifs et buts à long terme, pour l'entreprise ainsi que le choix des moyens et ressources à utiliser pour les atteindre » (Lafaye et Berger-Douce, 2012 : 12). Marchesnay (1993) définit quant à lui la stratégie comme étant :

L'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. (Marchesnay, 1993 : 6).

Pour Dumoulin et Simon (2005), l'approche classique de la stratégie, synthétisée principalement par les travaux de Porter, a comme philosophie de base l'équilibre entre deux principes : l'entreprise doit s'adapter à son environnement pour assurer sa pérennité alors que pour réussir, elle doit trouver et maintenir un avantage concurrentiel. Avec l'intensification du contexte concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises à partir des années 80, les définitions de la stratégie, bien que toujours articulées autour de la relation entre l'entreprise et son environnement, ne sont plus exclusivement centrées sur les approches de positionnement et d'adaptation. En effet, puisque l'environnement est très instable, la stratégie de l'entreprise doit refléter son aptitude à s'adapter au changement brutal et au mouvement permanent (Dumoulin et Simon, 2005 : 77).

Ainsi, pour Bandeira de Mello *et al.* (2013), la définition de la stratégie doit tenir compte de plusieurs grandes tendances qui contribuent à rendre plus ténues les frontières entre l'entreprise et son environnement :

D'un côté, l'entreprise a tendance à s'ouvrir sur un environnement, en développant des coopérations, qu'elles soient verticales ou horizontales – alliances, partenariats, joint-ventures, etc. – (...) De l'autre, des mécanismes de marché sont souvent intégrés au sein même des groupes, les départements internes étant mis en concurrence avec des prestataires externes. Dès lors, il est difficile d'assimiler interne et hiérarchie d'un côté et externe et marché de l'autre. (Bandeira de Mello, Bardon, Pascal, Julien et Nguyen, 2013 : 16).

En somme, avec l'instabilité de l'environnement d'affaires actuel, le niveau d'analyse de la stratégie doit aujourd'hui être celui de l'entreprise, de ses ressources, et de ses compétences (Dumoulin et Simon, 2005 : 78). Enfin, Demers, Hafsi et Séguin (2008) ne donnent pas de définition unique de la stratégie, mais énoncent que son étude peut être abordée sous cinq angles différents soit :

- La stratégie en tant que gestion de la relation organisation environnement ;
- La stratégie en tant que prolongement des dirigeants ;
- La stratégie comme expression d'une communauté de personnes ;
- La stratégie comme filon conducteur ; et
- La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel.

L'objectif de cette recherche étant de comprendre la relation du propriétaire-dirigeant de PE avec la stratégie, nous ne procéderons pas à l'énumération de toutes les définitions théoriques données à ce concept par différents auteurs. Maintenant que nous avons dressé un portrait général de l'étude de la stratégie, voyons plutôt ce que la revue de littérature fait ressortir comme étant les éléments-clés de la stratégie dans un contexte de PE.

Précisons ici que si notre recherche s'intéresse précisément aux PE, les théories présentées dans la prochaine section se réfèrent souvent à la stratégie adoptée dans des contextes de PME ou de TPE, car les particularités de la stratégie adoptée par les PE sont semblables à celles des PME et TPE. En outre, peu d'ouvrages et de travaux scientifiques se spécialisent spécifiquement à la stratégie des PE. Nous aborderons donc une revue de littérature portant sur la stratégie en contexte de

petites entreprises dans laquelle sera utilisé le terme PME de façon abondante. Aussi, dans les autres sections de ce mémoire, nous discuterons de ces concepts et théories en faisant référence à la stratégie des PE.

1.3.2. Les particularités de la stratégie en contexte de petites entreprises

La mondialisation contraint les entreprises à devoir faire preuve de flexibilité et « la concurrence internationale explique ce recours de plus en plus fréquent des grandes entreprises à l'externalisation ou la sous-traitance et donc la multiplication d'un grand nombre de PME » (Julien, 2008 : 127). Ainsi, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la stratégie des PME.

Tout d'abord, mentionnons que plusieurs définitions et critères ont été développés pour classer les PME, et Julien (2008) souligne à juste titre que malgré les différents éléments de définition de la PME, ces entreprises se distinguent les unes des autres par leur hétérogénéité, ce qui les rend difficilement comparables entre elles. Toutefois, grâce à bon survol de la littérature portant sur le sujet, Bernardes et Sergi (2006), concluent que :

Les PME sont des entreprises qui possèdent les cinq caractéristiques suivantes : un nombre réduit d'employés, fortement contrôlés ; un mode de gestion personnalisé par le propriétaire-dirigeant ; une structure peu bureaucratifiée caractérisée par des rapports humains plutôt informels ; des ressources limitées ; une forte dépendance à l'environnement et aux parties prenantes. (Bernardes et Sergi, 2006 : 6).

1.3.2.1. Les grandes approches de l'étude de la stratégie des PME

Comme nous l'avons vu précédemment, avec la reconnaissance du fait que les PME ne sont pas seulement que des « petites grandes entreprises », certains auteurs ont concentré leurs travaux autour de la compréhension et de l'analyse des particularités de la stratégie en PME. Il est possible de répartir ces études selon trois grandes approches - classique, écologique et entrepreneuriale - dont nous ferons ici une présentation sommaire préparée à partir des travaux de Carrier et Marchesnay (2005)⁸.

⁸ Pour la présentation complète des trois grandes approches, voir le tableau de Carrier et Marchesnay dans Julien (2005) : 24.

Dans l'approche classique, les travaux s'appuient sur le modèle économique pour conseiller aux dirigeants de PME en soif de réussite d'adopter des pratiques d'analyse de marché et de planification stratégique. De nombreux auteurs ont tenté d'adopter la stratégie des grandes entreprises aux PME, par exemple en développant des outils leur étant destinés, mais inspirés d'outils classiques de la stratégie. Selon les tenants de l'approche écologique, la PME est vouée à l'échec, car elle est très fragile lorsqu'elle affronte les forces de l'environnement. Il s'agit d'une conception déterministe qui suppose l'absence de toute influence du dirigeant de l'entreprise sur l'environnement.

Enfin, avec l'approche entrepreneuriale, la stratégie est considérée comme reflet de la volonté du dirigeant. Les études qui en font partie tentent donc de comprendre cet individu – ses valeurs, ses motivations - et son impact sur la stratégie. Les auteurs de cette approche ont défini les particularités des enjeux stratégiques en contexte de PME et étudié l'impact du dirigeant sur la stratégie.

1.3.2.2. Les caractéristiques générales de la stratégie en contexte de PE

Henri Mintzberg (1982) est à l'origine des concepts de stratégies émergentes et délibérées, aujourd'hui considérés comme étant des classiques de la littérature portant sur le sujet. Dans sa définition, la stratégie délibérée provient d'intentions précises et délibérées, et ne laisse aucun doute pour les membres de l'organisation sur les objectifs et les actions à mettre en oeuvre. À l'opposé, la stratégie parfaitement émergente est caractérisée par une absence complète d'intentions. Bien sûr, ces deux types de stratégies n'existent pas à l'état parfait et il peut y avoir de nombreuses stratégies se positionnant sur le continuum entre les deux.

La stratégie dans un contexte de PME est généralement qualifiée d'émergente ou d'implicite : le dirigeant n'est pas inconscient face à l'importance d'une réflexion prospective, mais il ne choisira pas nécessairement d'en faire une planification formelle. C'est l'action stratégique quotidienne qui fait émerger la stratégie :

Ces dernières (les stratégies intentionnelles) peuvent être un élément de l'action stratégique, autour duquel l'action des acteurs s'élaborera, mais elles ne peuvent plus être considérées comme étant LA stratégie de l'entreprise (Demers *et al.* 2008 : 309).

La stratégie en contexte de PME peut être caractérisée par la relation entre le dirigeant (vision, profil, buts), l'organisation (ressources limitées, non-formalisation, système d'information réduit) et l'environnement (proximité, dépendance, créneau stratégique) (Gueguen, 2009 : 21). Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de la stratégie des PME selon Gueguen.

TABLEAU 6- CARACTÉRISTIQUES DE LA STRATÉGIE DES PME SELON GUEGUEN (2009)⁹

Forme de la stratégie	Implicite et non formalisée
Horizon temporel	Limité (2 ans)
Discussion et partage de la stratégie avec les autres acteurs de l'entreprise	Lorsque l'entreprise grandit
Réalisation de la stratégie	Selon le contexte
Formation de la stratégie	Conditionnée par l'environnement

La revue de littérature démontre par ailleurs que le processus stratégique des PME est fortement influencé par le faible niveau de ressources et d'informations détenues par le propriétaire-dirigeant. Ce processus stratégique s'oriente par et sur le dirigeant (Bernades 2008), ce qui explique que trois éléments reviennent fréquemment dans la littérature pour comprendre la stratégie en contexte de PME, à savoir le recours à l'intuition, la focalisation sur le proche, et pression temporelle (Gueguen, 2009 ; 22).

Selon Carrier et Marchesnay (2005), l'exercice du pouvoir et les problèmes associés à la compétitivité sont des préoccupations stratégiques plutôt spécifiques à la PME. Cela s'expliquerait, entre autres, par la centralisation du pouvoir autour du dirigeant et de quelques collaborateurs, et par la nécessité de s'imposer sur le marché. Ces deux auteurs considèrent que l'enjeu de la compétitivité est complexifié par la difficulté pour la PME d'identifier ses concurrents et leurs atouts, de détecter les vulnérabilités potentielles de ces derniers, ceci étant dû à l'accroissement des problèmes vécus par le dirigeant.

⁹ Tableau préparé par Sandy Lachapelle à partir de Gueguen (2009)

Les propriétaires-dirigeants de PE ont souvent recours à la gestion de projets pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Selon Bérubé et Noël (2011), les rôles des propriétaires-dirigeants et des gestionnaires de projets se confondent souvent dans les PE, et la flexibilité qui caractérise ces structures génère la présence de processus informels de gestion de projets, à savoir que la gestion de projet se fait de manière évolutive par le propriétaire-dirigeant. La recherche de ces auteurs souligne aussi que les critères d'évaluation des propriétaires-dirigeants sont influencés par les clients du projet et que les critères liés à la réputation de l'entreprise (satisfaction des clients, qualité, visibilité) sont perçus comme les plus importants à la fin d'une gestion de projet (Bérubé et Noël, 2011 : 545). En effet, les PE étant généralement plus dépendantes de leurs clientèles, la visibilité attribuée à un projet est souvent perçue par les propriétaires-dirigeants comme étant un critère de succès important.

Enfin, tout comme la grande entreprise, la PE se doit de faire preuve d'innovation et être créative dans sa gestion stratégique, car l'innovation est devenue une condition de survie pour les PME, et potentiellement l'unique source d'avantages concurrentiels soutenus pour ces entreprises (Carrier (2007), cité dans Labelle et Aka, 2012 : 481). Bien que ses ressources soient limitées, la PME est dotée d'atouts lui permettant d'innover et de favoriser la création de son personnel. En effet, sa structure simple, son environnement convivial, les échanges d'idées facilités, la proximité avec ses clients ainsi que la possibilité de varier et enrichir ses équipes sont plusieurs facteurs qui amènent la PME à faire preuve d'innovation (Carrier, dans Fillion, 2007 : 122). Aussi, les PME sont de plus en plus concernées par les alliances stratégiques qui leur permettent, en s'ouvrant à des ressources externes, de faire face au défi que représente leur manque de ressources internes (Jaouen 2006 dans Bouzid, 2013 : 7)

1.3.2.3. La proximité

Il serait difficile de décrire les caractéristiques de la gestion stratégique des PME sans présenter la notion de proximité qui, selon Torres (2007), ne représente pas simplement une dimension métrique ou géographique, mais permet une reformulation des spécificités de la gestion :

Elle est aussi un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution (...). La proximité crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'informations internes et externes simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées. (Torres, 2000 : 15).

Le tableau suivant résume les différents types de proximité, associés à chacune des caractéristiques de gestion stratégique spécifiques aux PME.

TABLEAU 7– TYPES DE PROXIMITÉ ET LEURS IMPACTS SUR LA STRATÉGIE¹⁰

Caractéristiques des PME	Types de proximité	Impacts sur la gestion stratégique
Place prépondérante du dirigeant dans la gestion	Proximité hiérarchique	Possibilité d'un grand pouvoir du patron Intégration des buts individuels aux buts organisationnels facilitée Appréciation individuelle des employés par le patron (style de gestion axée sur les personnes)
Faible spécialisation des tâches	Proximité fonctionnelle	Polyvalence des dirigeants et de leurs employés Imbrication des décisions stratégiques, administratives et opérationnelles
Stratégie informelle et court terme	Proximité temporelle	Établissement de relations locales et marché de proximité Recours à l'intuition dans l'établissement des priorités stratégiques Adaptabilité, souplesse et réactivité
Système de communication simple et direct (oralité)	Système d'information de proximité	Utilisation du dialogue avec les parties prenantes La circulation de l'information dépend d'un ensemble de relations interpersonnelles et informelles Sous-estimation de la valeur stratégique de l'information par le dirigeant
Contact direct avec le client	Marketing de proximité	Utilisation du terme clientèle plutôt que marché Relations économiques directes et personnalisées La connaissance du client permet d'appréhender les besoins L'aptitude à ne pas grandir devient un avantage concurrentiel
Forte concentration du capital par le dirigeant	Finance de proximité	Refus d'ouvrir le capital à des tiers Importance et rôle des garanties personnelles Fusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant
Forte insertion territoriale	Proximité spatiale	Liens étroits avec le marché local et les fournisseurs du voisinage Embauche du personnel sur des bases relationnelles Provenance locale des employés

¹⁰ Tableau réalisé par Sandy Lachapelle à partir de Torres dans Fillion (2007) et Torres (2000).

En somme, selon Torres, il faut considérer la PME comme étant un mix de proximité, allant de la forme la plus classique à d'autres formes plus hybrides, selon les réalités spécifiques de chaque entreprise (Torres dans Filion, 2007 : 30). Le concept de proximité permet aussi constater que les propriétaires-dirigeants ont plutôt tendance à prioriser l'information ou les signaux du marché qui confirment ceux qu'ils ont déjà « enregistrés », alors que dans le cas contraire, ils ont tendance à les ignorer (Jaouen, 2010 : 4).

1.3.2.4. L'intégration du développement durable à la stratégie

Dans le contexte actuel, il semble impossible de discuter la stratégie des petites entreprises sans aborder la notion de développement durable. Il existe en effet une pression grandissante sur les entreprises de toutes tailles pour qu'elles intègrent la notion de développement durable dans leurs stratégies. De plus en plus d'auteurs s'intéressent aussi à la façon dont cet élément peut s'insérer non seulement dans la stratégie des grandes firmes mais également dans celle des PE.

Dans le cas de la PE, Paradas (2011) considère que le sujet du développement durable dépend en grande partie de la perception du dirigeant, qui permettra de générer les éléments de structuration d'une possible stratégie en la matière. En effet, non seulement les valeurs personnelles et les relations du dirigeant guideront son intérêt envers cette notion, mais le type de responsabilité sociale qu'il souhaitera mettre en avant dans variera aussi selon les activités de l'entreprise, dont il est le principal maître d'œuvre (Paradas, 2011 : 134).

L'innovation durable constitue à la fois un double défi pour les PME mais apporte aussi de nombreux avantages à considérer, dans la mesure où pour survivre dans le contexte actuel de mondialisation, l'entreprise n'a pas d'autre choix que de s'adapter. Spence, Gherib et Ondoua (2007) soulignent d'ailleurs que les PME sensibles au développement durable font déjà preuve d'innovation en maximisant leurs ressources humaines et naturelles.

L'innovation durable est un concept qui tient compte d'au moins deux des trois dimensions du développement durable (sociale, économique, environnementale)

et qui s'appuie sur des relations avec les parties prenantes (Labelle et Aka, 2012 :480). Labelle et Aka (2012) soutiennent que ce processus est bénéfique pour la stratégie des PE, car il permet notamment une plus grande mobilisation des parties prenantes en améliorant les relations de l'entreprise avec ces dernières et leur satisfaction mutuelle. Les travaux de Berger-Douce (2011) illustrent comment le développement durable peut constituer un levier d'innovation dans une PME en dépassant une approche purement palliative de gestion des risques (industriels, environnementaux, de santé au travail) au profit d'une proactivité affirmée par le dirigeant de l'entreprise (Berger-Douce, 2011 : 162).

1.3.2.5. L'internationalisation de la stratégie

L'intensification de la mondialisation des dernières années n'est pas sans affecter la stratégie des PE. En effet, depuis une vingtaine d'années, l'internationalisation des PME s'est accentuée, étant pour certaines une condition de survie ou de croissance (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011). En partant du principe que l'internationalisation des PME doit considérer les dimensions commerciales, technologiques et organisationnelles, St-Pierre *et al.* (2011) considèrent que l'on peut distinguer trois profils de PME en fonction de leurs activités d'internationalisation: débutantes, intermédiaires ou expertes. Leurs recherches, réalisées grâce à un échantillon de 588 entreprises manufacturières québécoises, démontrent que plus les PME présentent un profil « expert », plus elles se distinguent des deux autres profils, notamment par leurs capacités réticulaires, d'innovation, de développement de marchés, d'affaires électroniques ainsi que par une orientation entrepreneuriale proactive face à la concurrence. Les résultats de leurs travaux de recherche sur l'internationalisation des PME québécoises sont présentés dans le tableau suivant :

**TABLEAU 8 – CARACTÉRISTIQUES DES PROFILS
D'INTERNATIONALISATION DES PME QUÉBÉCOISES¹¹**

	Débutantes	Intermédiaire	Expertes
Activités d'internationalisation		Présence d'activités d'importation aussi fortes que le profil « expertes » Présence d'activités d'exportation presque aussi fortes que le profil « expertes »	Fortes présence des activités d'exploration et de sous-traitance internationales Présence d'activités à l'étranger (filiales ou investissements directs)
Capacités stratégiques		Beaucoup de points communs avec les PME « expertes » sauf : Moins fortes capacités réticulaires et de développement de marchés Propriétaires-dirigeants avec orientation entrepreneuriale mais moindres compétences à l'international	Alliances ou ententes de collaboration avec partenaires externes Capacités d'innovation Capacités d'affaires électroniques et veille stratégique Capacités technologiques
Contexte entrepreneurial			Propriétaires-dirigeants avec orientation plus « entrepreneuriale » Propriétaires-dirigeants plus scolarisés avec plus de compétences à l'international (ex : langues parlées, voyages).
Contexte organisationnel	Plus grande dépendance commerciale		Entreprise de plus grande taille (plus de ressources humaines et financières disponibles) Plus grande autonomie stratégique
Contexte environnemental	Environnement d'affaires moins complexe		Environnement d'affaires perçu comme plus incertain (ex. : besoins des clients changeant fréquemment, plus de concurrents étrangers, changements technologiques plus fréquents.)

¹¹ Tableau préparé à partir de St-Pierre et al. (2012).

Aussi, l'internationalisation amène de nombreuses PME à travailler en réseau, ce qui modifie grandement leurs stratégies. En effet, selon Boutary *et al.* (2013), les PME qui s'engagent dans un groupement passent à une organisation plus interdépendante et plus décentralisée, ce que ne sont pas prêts à vivre tous les dirigeants de PME :

(...) les PME peuvent augmenter leur degré de spécialisation. La création du consortium passe généralement par un business plan détaillé énumérant les objectifs et la stratégie pour les atteindre. Cette définition stratégique, destinée notamment à rassurer ou convaincre des partenaires financiers privés ou publics, implique un effort de formalisation et de communication. Ceci peut modifier les modalités de gestion de la PME, la faisant passer d'un mode de gestion, à court terme, informel, implicite, réactif et intuitif, à un mode plus formel, explicite, proactif avec une vision à plus long terme. (Boutary, Faure et Monnoyer, 2013 : 104).

La recherche d'Alaoui (2013) démontre qu'au-delà des problèmes financiers et de leur petite taille, la performance à l'exportation des PME dépend fortement de leurs pratiques managériales, de leurs capacités d'adaptation ainsi que de leur faculté d'anticipation dans les domaines technologiques, organisationnels, financiers et interculturels. En somme, les travaux de St-Pierre *et al.* (2011) permettent de conclure qu'on ne doit pas dissocier les activités d'internationalisation d'une PME avec la stratégie, l'environnement d'affaires et la performance concurrentielle.

1.3.2.6. Sommaire de la stratégie en contexte de PE

Quelques constats se dégagent de la littérature présentée dans les paragraphes précédents quant aux particularités de la stratégie adoptée par les PME et qui donc peut être adaptée à la réalité des propriétaires-dirigeants en contexte de PE. Elles sont synthétisées dans le tableau suivant.

TABLEAU 9 – SPÉCIFICITÉS DE LA STRATÉGIE EN CONTEXTE DE PE ¹²

Taille de l'entreprise	Plus l'entreprise est petite, plus elle doit adapter ses règles de gestion pour demeurer compétitive
Place du dirigeant	Plus l'entreprise est petite, plus l'influence du dirigeant dans la formulation et l'exécution de la stratégie sera grande Personnalisation de la gestion Grand pouvoir du dirigeant
Environnement	L'entreprise est dépendante de son environnement, ce qui rend plus difficile toute démarche stratégique autonome Innovation et créativité aujourd'hui essentielles, voire devenues source d'avantages concurrentiels soutenus
Structure	La structure est peu formalisée, peu hiérarchisée Faible spécialisation des tâches Ressources internes disponibles limitées
Liens entre niveaux de gestion	Tous les niveaux de gestion sont fortement intégrés (stratégique, administratif, opérationnel). La décision opérationnelle peut avoir une incidence stratégique non perçue par le dirigeant
Informations importantes	L'information nécessaire quant à la prise de décisions est particulièrement limitée, malgré les possibilités offertes grâce à Internet
Type de stratégies	Le plus souvent de nature émergente, implicite, incrémentale Stratégies de gestion souvent intuitives
Proximité	Différents types de proximités influencent la stratégie de la petite entreprise et donnent lieu à une gestion de proximité
Internationalisation	Ne se limite pas aux activités commerciales d'exportation mais inclut aussi les activités en lien avec la sous-traitance, les affaires électroniques et la gestion des ressources humaines. Engagement de la PME à l'international prend différentes formes selon les besoins et les orientations du propriétaire-dirigeant.
Développement durable	Dépend fortement des valeurs, motivations et relations personnelles du propriétaire-dirigeant. L'innovation durable représente à la fois un défi et un avantage pour les petites entreprises.

Les deux dernières sections nous ont permis de jeter les bases conceptuelles permettant de mieux saisir les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et celles

¹² Tableau préparé à partir des travaux de tous les auteurs cités dans cette section du chapitre, particulièrement : Gueguen (2009), Carrier et Marchesnay dans Julien (2005), Marchesnay (1991), Marchesnay (1993), Torres dans Filion (2007), St-Pierre et al. (2012), Bernardes (2008), Bérubé et Noël (2011), St-Pierre et Cadieux (2011), Labelle et Aka (2012).

de la stratégie en contexte de PE. La prochaine section du chapitre s'attachera à recenser les éléments théoriques disponibles en vue de nous aider à saisir la relation quotidienne qu'entretient le propriétaire-dirigeant d'une PE avec la stratégie.

1.4. La relation du propriétaire-dirigeant de PE avec la stratégie

Nous avons jusqu'à présent pu faire une distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant et avons observé les caractéristiques qui entourent la stratégie adoptée par les PME, considérée comme étant essentiellement la même que celles des PE. Au niveau de l'opinion du propriétaire-dirigeant sur la stratégie et les façons dont concrètement il la concilie avec ses activités quotidiennes, la littérature est moins abondante. Afin de comprendre davantage sa réalité, la prochaine section se penchera sur la place prépondérante qu'occupe le propriétaire-dirigeant dans la gestion de son entreprise, aux nombreux défis qu'il doit relever au quotidien ainsi que sa perception de la performance associée à la stratégie d'entreprise.

1.4.1. La place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans l'entreprise

Il a déjà été vu précédemment que dans le cas d'une PE, la stratégie est largement influencée par le propriétaire-dirigeant. Cette première section précise donc davantage les retombées de cette caractéristique d'un point de vue théorique.

1.4.1.1. Relation dialogique

Selon Fonrouge (2002), la relation entre les besoins/stratégies de l'entrepreneur et les besoins/stratégies de l'entreprise est dialogique, avec des besoins souvent complémentaires même si parfois incompatibles. Pour Verstraete, l'entrepreneur peut être vu comme la « composante d'une dialectique (individu-organisation) ne pouvant souffrir d'une dichotomie » (Verstraete, 1999 ; 189).

Nous avons vu que pour les cas des PE, c'est la vision individuelle, celle du propriétaire-dirigeant, qui donne de la cohérence à l'action stratégique. En effet, même si entouré de gens qui le conseillent, le propriétaire-dirigeant est souvent le

seul responsable de la stratégie. Cette influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille de son entreprise et évoluerait aussi en fonction de sa capacité individuelle à faire face aux changements. Selon Jaouen (2010), il existerait un « effet de dilution » de la vision avec l'augmentation de la taille de l'entreprise :

(...) plus l'entreprise grandit, plus la vision du dirigeant est influencée par des éléments extérieurs, notamment par les collaborateurs et associés, « diluant » ainsi l'impact de la vision du dirigeant sur la stratégie de l'entreprise (...). (Jaouen, 2010 : 14).

Que l'on parle d'intention, de réflexion, d'orientation ou de planification stratégique, il s'agit donc du type de réflexion qui émerge du dirigeant, le stratège, et qui donne forme et clarté au futur profil stratégique de l'entreprise (Bosso 2013 : 4). Miller et Toulouse (1986) ont démontré il y a longtemps que les liens entre la personnalité des gestionnaires, le style de structure, la stratégie, la performance et les processus décisionnels sont plus forts dans les petites que dans les grandes entreprises.

Conséquemment, il ne fait aucun doute que la stratégie en contexte de PE pourra varier selon qu'elle soit gérée par un dirigeant fondateur ou repreneur. L'étude de Langowitz et Allen auprès de 151 PDG et de leurs entreprises, examinant le comportement proactif, le positionnement stratégique et la structure organisationnelle, révèle que les PDG fondateurs sont significativement plus aptes à adopter un comportement proactif et que ce comportement pourrait avoir un effet indirect sur leur style de gestion (Langowitz et Allen, 2010).

En outre, il est tout aussi naturel de penser que certains éléments comme le sexe et l'âge du propriétaire-dirigeant peuvent avoir un impact direct sur la stratégie. Par exemple, alors que de nombreuses études (cités par Gibson, 2010), démontrent que les femmes ont tendance à se lancer en affaires suite à des insatisfactions dans leur milieu de travail, il n'est pas surprenant de constater que ces expériences les influenceront lorsque viendra le temps de prendre des décisions stratégiques dans leur propre entreprise. Aussi, les femmes à la tête des petites entreprises sont plus orientées vers la planification à long-terme et les relations d'affaires personnalisées (Gibson, 2010 : 48-49).

1.4.1.2. Vision stratégique

Ainsi, de nombreuses études confirment l'influence clé du propriétaire-dirigeant dans la stratégie de son entreprise et un bon nombre d'entre elles le font en s'intéressant à la sa vision stratégique. La vision stratégique est donc un concept central et largement étudié dans le champ de la stratégie des PE. Elle est définie selon les auteurs comme projection mentale de l'entrepreneur quant à l'avenir de son entreprise (Fonrouge 2002), le fruit de la perspicacité du dirigeant (Cossette 1994), la source d'énergie mentale nécessaire à l'action stratégique (Jaouen 2010) ou encore comme la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise, influencée à partir des expériences du dirigeant (Carrière 1990).

Pour Pesqueux (2012), la vision stratégique conduit à la mission, à savoir une « image performative issue d'une inspiration fondée sur les croyances et les valeurs, de l'intangible rendu tangible et donc possible. » (Pesqueux, 2012 : 35). Quant à lui, Filion (2004) l'identifie comme une image projetée de l'entreprise dans le futur, entretenue par les dirigeants d'une organisation, de la place que ceux-ci souhaitent occuper par leurs produits sur le marché. Encore, la vision stratégique entrepreneuriale est un rêve réaliste et réalisable qui s'appuie sur de nombreuses réflexions et connaissances du propriétaire-dirigeant concernant le marché, ses opportunités et ses ressources. (Bayad et Garand, 1998 : 13). Enfin, Sogbossi Bocco (2013) souligne que la vision n'est pas seulement le fruit d'un processus rationnel mais bien le résultat d'une intuition basée sur l'expérience, qui dicte les actes du dirigeant au quotidien.

La vision stratégique, indissociable et complémentaire à l'action stratégique, est pourtant plus détaillée que l'intention stratégique. Elle permet de prédire les futurs comportements stratégiques des dirigeants (Carrière, 1990 : 315) et de définir les buts et moyens futurs pour l'entreprise, d'identifier et réaliser des opportunités qui sont cohérentes avec ces objectifs ainsi que de fournir aux membres de l'entreprise un cadre de référence motivateur orientant leur action individuelle (Carrière, 1990 : 324).

Nous avons déjà vu que la place prépondérante du propriétaire-dirigeant l'amène à orienter la gestion quotidienne de son entreprise par et selon sa vision stratégique. Si le passage de l'intention à l'action stratégique demeure un défi pour le propriétaire-dirigeant, Filion a identifié les conditions de partage de la vision, permettant de passer d'un processus stratégique individuel à un processus stratégique collectif (Filion, 2007 : 355). Le tableau suivant résume les conditions de partage et de communication de la vision par le propriétaire-dirigeant selon le contexte de l'entreprise.

TABLEAU 10 - CONDITIONS DE PARTAGE DE LA VISION¹³

Conditions de partage de la vision pour le dirigeant d'une PME	Conditions de partage de la vision pour le dirigeant d'une TPE
Leadership	Maîtrise du métier/connaissance du domaine
Connaissance du secteur	
Vision attrayante et réaliste	Embauche des employés ayant une culture compatible avec celle de l'entreprise et selon des critères visionnistes
Transparence	Transparence, fréquence, intensité de la communication visionniste
Système de communication	Gradualisme, cohérence, clarté de la communication
Légitimité	

Ces conditions permettent, selon Filion, d'en arriver à une vision partagée, ce qui est possible dans la mesure où le propriétaire-dirigeant favorise son implantation graduelle et l'ajuste régulièrement dans la transparence (Filion, 2007 : 362). Selon Lima et Filion (2011), l'ajustement de la vision doit se faire continuellement par le biais d'une conversation stratégique entre le dirigeant et les autres membres de l'organisation.

En somme, depuis plusieurs années, de nombreux auteurs utilisent l'étude de la vision stratégique afin de comprendre la façon dont le propriétaire-dirigeant aborde la stratégie. Si la personnalité, le profil, les relations et l'expérience du propriétaire-dirigeant influencent ses priorités et ses décisions stratégiques, nous croyons tout aussi pertinent d'améliorer notre compréhension de la réalité quotidienne du propriétaire-dirigeant, avec laquelle il doit concilier.

¹³ Tableau préparé à partir des travaux de Filion (2007) et de Filion et Lima (2011)

1.4.2. La conciliation de la stratégie avec les défis quotidiens

Nous avons vu dans les sections précédentes de ce chapitre plusieurs éléments théoriques entourant la stratégie des PE. La section précédente confirme que la stratégie serait intimement liée au profil du propriétaire-dirigeant et de sa vision. La prochaine section propose un bref recensement des défis stratégiques plus concrets que doit relever le propriétaire-dirigeant d'une PE.

1.4.2.1. Les défis selon le stade de l'entreprise

L'étude de Lorrain *et al.* (1994) portant sur le lien entre le profil du propriétaire-dirigeant et le stade d'évolution de l'entreprise conclut que les activités de planification stratégique prévalent dès le démarrage, et qu'au fil des étapes, les propriétaires-dirigeants allouent de moins en moins de temps aux activités opérationnelles - progressivement déléguées à d'autres membres de l'organisation - et consacrent plus de temps aux activités de gestion. Ils élargissent alors leurs réseaux de contacts avec une forte tendance à la diversification des relations externes et avec des contacts de nature plus stratégique.

Ainsi, les activités stratégiques seraient présentes dès le démarrage de la PME, alors que le propriétaire-dirigeant a peu de temps à y consacrer. Son principal défi devient donc d'assumer ce rôle stratégique au fil des étapes de maturation et croissance de son entreprise. Selon Bouzid (2013) à titre d'exemple, une jeune entreprise souhaitant se développer et constituer son modèle d'affaires devra impérativement acquérir les compétences complémentaires à celles qu'elle détient, alors que les alliances stratégiques au cours de la période de croissance viseront davantage à innover en optimisant son capital de ressources et de compétences (Bouzid, 2013 : 20)

Il est généralement admis que les propriétaires-dirigeants ayant recours à la planification stratégique ou possédant un plan d'affaires détaillé ont plus de chance de passer le cap des premières années d'existence de leur entreprise. Cependant, les résultats de la recherche longitudinale de Honig et Samuelsson

(2013) sur les liens qui existent entre la planification et la performance de l'entreprise démontrent qu'il n'y a pas de rapport concluant ou significatif entre le fait d'avoir recours à des activités stratégiques formelles (comme un plan d'affaires ou un plan stratégique) et une plus grande performance de l'entreprise (Honig et Samuelsson, 2012 : 379).

1.4.2.2. La prise de décision stratégique et l'intuition

Comme la stratégie émergente est caractéristique de la stratégie en contexte de PME, il est normal que de nombreux chercheurs analysent la prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants en fonction de leur recours à l'intuition. Jaouen (2011) souligne d'ailleurs que plus l'entreprise est petite, plus les subjectivités et les représentations seront importantes dans la prise de décision stratégique.

De Lastic (2013) apporte que de nos jours, la notion d'urgence est souvent confondue avec celle de l'importance, ce qui influence la prise de décision stratégique des dirigeants d'entreprises (comme tous les acteurs de la société), dans la mesure où la pression du temps et des résultats peut entraîner un manque d'analyse plus globale et stratégique dans une situation donnée. Ainsi, l'auteur préconise une approche de prise de décision visant davantage l'efficacité que l'efficacé, en vue de mieux tenir compte des obstacles et des facilitateurs suite à une prise de décision stratégique :

Cette approche « rationalisatrice », focalisée sur le résultat oublie par ailleurs d'évaluer le ratio entre moyens mis en œuvre et résultats, ce qui peut faire advenir des situations telles que les moyens mis en œuvre aient coûté davantage que le bénéfice obtenu. (De Lastic, 2013 : 85)

Contrairement à la prise de décision routinière, la prise de décision stratégique pour une entreprise concerne généralement tout ce qui peut influencer sa direction générale, son avantage concurrentiel et ses activités centrales (Liberman-Yaconi *et al.*, 2010 : 73). La prise de décision stratégique dans le cas d'une petite entreprise se différencie, comme nous l'avons vu précédemment, par les informations et les ressources limitées dont dispose le propriétaire-dirigeant pour

y arriver. Il peut d'ailleurs difficilement ne pas être impliqué dans ce genre de décisions, considérant la place centrale qu'il occupe dans l'entreprise.

Le processus de décision stratégique peut être réactif ou proactif, selon la situation et la nature de la décision, le type d'activité et d'environnement, la nature de l'entrepreneur et le type d'organisation. La prise de décision que doit relever le propriétaire-dirigeant est considérée comme informelle et relativement simple, en comparaison avec les prises de décisions afférentes aux grandes firmes. Liberman-Yaconi *et al.* (2010) identifient trois types de prise de décisions stratégiques à partir de la littérature existante, qui sont résumées dans le tableau suivant.

TABLEAU 11 – TYPES DE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE SELON LIBERMAN-YACONI (2010)¹⁴

Rationalité	Rationalité-limitée	Intuition
Information parfaite	Influencé par les ressources de temps limitées	Instantanée, ressentie « gut feeling »
Systématique		Sans délibération consciente
Étape par étape	Information incomplète	Aucune analyse formelle
Analytique	Incrémentale, non linéaire	Automatique
Logique	Différentes étapes complexes et interreliées	Pensées et choix sont le fruit d'un processus mental inconscient
Maximisation	Solution « acceptable, satisfaisante »	
Solution optimale		

Leurs recherches permettent de conclure que les propriétaires-dirigeants des petites entreprises ont davantage recours aux méthodes dites « intuitives » ou à « rationalité-limitée ». Aussi, on constate que leurs recherches d'informations sont relativement passives et obtenues à partir de leurs contacts personnels (tant pour les clients que les autres acteurs stratégiques) et que leurs prises de décisions sont largement influencées par les caractéristiques et les valeurs personnelles du dirigeant (Liberman-Yaconi, 2010 : 83-84).

Selon La Pira (2011), le fait que les propriétaires-dirigeants ont une grande propension à recourir à l'intuition pour la prise de décision ne signifie pas qu'ils

¹⁴ Tableau préparé à partir de Liberman-Yaconi et al. (2010).

ignorent l'information, mais plutôt qu'ils tentent de l'associer à leurs propres expériences passées. Il existe de nombreuses définitions de l'intuition mais La Pira souligne que de nombreux auteurs s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une méthode de prise de décision qui est à la fois holistique et non linéaire.

Pour Simon (1987) et Barnard (1938), pionniers de la recherche sur le recours à l'intuition par les dirigeants, l'intuition représente un modèle d'identification et l'application d'un jugement professionnel dans une situation donnée. Selon Dane and Pratt (2007), l'intuition est « *affectively charged judgements that arise through rapid, nonconscious and holistic associations (Dane et Pratt, 2007 : 33)* » et son recours efficace pour la prise de décision se concrétise dans un contexte où l'apprentissage (tant implicite qu'explicite) est favorisé. Mitchell *et al.* (2005) proposent quant à eux la définition suivante de l'intuition : « *the dynamic process by which entrepreneurial alertness cognitions interact with domain competence (e.g. culture, industry, specific circumstances, technology etc.) to bring to consciousness an opportunity to create new value.* » (Mitchell, Friga et Mitchell, 2005 : 667). Blume et Covin (2011) soulignent donc que les définitions de l'intuition sont nombreuses, mais ont quelques points en commun, notamment le recours à des pensées plus profondes que la pensée consciente et à des jugements teintés d'émotions.

Mitchell *et al.* (2005) considèrent donc que le recours à l'intuition pour expliquer la prise de décision est problématique, car de nombreuses interprétations sont possibles et une multitude de facteurs peuvent l'influencer, comme par exemple l'environnement, l'organisation du cerveau ou encore l'expérience. Blume et Covin (2011) se questionnent à savoir si l'entrepreneur a effectivement recours à l'intuition ou bien s'il n'explique pas des décisions basées sur l'incertitude à partir de ce concept un peu « fourre-tout ». Sadler-Smith (2004) est plus positif quant au recours à l'intuition, qui jouerait un rôle clé pour l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise en lui permettant de la faire croître plus rapidement. Bayad et Garand (1998) soutiennent quant à eux que la vision stratégique du propriétaire-dirigeant est également intimement liée à l'intuition.

1.4.2.3. Passer de l'intention à l'action stratégique

Un autre des défis à relever pour le propriétaire-dirigeant réside dans le fait que malgré qu'il soit souvent le seul maître à bord de son entreprise, sa stratégie se trouve souvent influencée, même inconsciemment par les autres membres de son organisation et ses proches (Bernardes et Sergi, 2006 : 8). Ainsi, la stratégie émergente au quotidien n'est pas entièrement sous son contrôle car bien que les décisions du propriétaire-dirigeant aient une grande influence sur le futur de son entreprise, la stratégie émerge à travers les nombreuses actions de tous les jours entre les différents membres de l'entreprise ainsi que la relation que l'entreprise entretient avec son environnement (Bernardes, 2008 : 48).

Parmi les défis du propriétaire-dirigeant, notons aussi le difficile passage entre l'intention, la formulation et l'exécution stratégique. De la vision à la planification stratégique - même si les stratégies sont informelles - en passant par l'adaptation des activités et leur évaluation, le propriétaire-dirigeant doit composer avec des ressources souvent limitées, comme nous l'avons vu dans la section précédente :

Le propriétaire-dirigeant le moins entrepreneurial n'a d'autre choix que de recourir à sa vision, en espérant qu'elle soit gagnante, de s'assurer que ses proches collaborateurs la partagent et la transmettent à leurs subordonnés, et de coordonner les actions concrètes en découlant de la façon la plus stratégique possible. Cette stratégie ne devra plus seulement s'articuler sur l'élaboration d'objectifs, l'analyse de l'environnement et le positionnement concurrentiel. (Bayad et Garand, 1998 : 18)

En outre, malgré la volonté de planifier à l'interne, les interactions de l'entreprise avec son environnement évoluent sans cesse. Selon Fonrouge (2002), on peut alors parler de « stratégie délibérément émergente », car la coupure entre l'intention et la réalisation peut être vue comme très théorique et artificielle dans ce contexte. Aussi, la littérature souligne la difficulté des entrepreneurs à se projeter dans l'avenir tant ils sont occupés avec les problèmes quotidiens (Fonrouge, 2002). Ceux-ci peuvent bien avoir une idée très claire de leurs objectifs futurs, il est plus facile pour eux de trouver une impression de contrôle sur l'avenir dans les activités courantes quotidiennes plutôt que dans les activités plus globales (Bayad et Garand, 1998 : 9).

De plus, comme nous l'avons vu précédemment, les ressources de la petite entreprise étant limitées, il est difficile pour un propriétaire-dirigeant d'assurer la veille stratégique qui lui permettra d'évaluer et de mettre en relation toutes les informations pertinentes qui l'aideront à donner un sens stratégique à ses actions. En contexte de petites entreprises, un des défis les plus complexes pour le propriétaire-dirigeant est de donner du sens stratégique aux informations qu'il manipule quotidiennement :

Souvent qualifié de chef d'orchestre voire d' « homme-orchestre », le dirigeant d'une PE est amené à assumer toutes les tâches et les décisions prises, ce qui suppose de maîtriser les informations collectées. Son attention se focalise donc sur l'instant présent et la proximité facilement saisissable et représentable. Cet effet de microcosme (Mahé de Boislandelle, 1996) amoindrit sa vigilance sur les événements les plus éloignés dans le temps et l'espace. Sa réflexion stratégique est donc très fortement atrophiée, ne laissant place généralement qu'à une approche court-termiste et réactive face à son environnement. (Lafaye et Berger-Douce, 2012 : 16).

Selon Sogbossi Bocco (2013), la réflexion stratégique des PE est limitée à certains éléments de leur gestion. Selon lui, il existe une relation étroite entre la perception de l'environnement par le propriétaire-dirigeant et l'orientation stratégique : pour lui permettre de devancer ses concurrents, il faut avoir la réflexion d'anticipation et des objectifs clairs. Son étude auprès de petites entreprises africaines révèle que bien que limités dans leurs moyens, les propriétaires-dirigeants parviennent tout de même à percevoir les informations de leur environnement en termes d'instabilité et de complexité et que ceux qui y parviennent démontrent une grande capacité à anticiper et un comportement planifié (Sogbossi Bocco, 2013 : 15-16).

La création collective de sens stratégique, telle qu'étudiée au sein des grandes organisations, est donc plus difficilement applicable dans un contexte d'entreprise employant moins de personnes. Lafaye et Berger-Douce ont proposé la notion d'intelligence collective entrepreneuriale afin d'illustrer comment les propriétaires-dirigeants des PE peuvent relever les défis de création de sens stratégique en dépassant les contraintes reliées au manque de ressources. Selon ces auteurs, cette notion renvoie à la capacité des propriétaires-dirigeants à procéder à une création de sens stratégique en vue de la réalisation ou de la

pérennisation d'un projet d'activité reposant sur une volonté commune de « faire ensemble » (Lafaye et Berger-Douce, 2012 : 18). Leur étude de cas, réalisée en 2012, permet de conclure que trois facteurs de réussite sont importants, soit la nécessité de bien identifier les rôles, complémentarités et ambitions de chacun des propriétaires-dirigeants, la nécessité de tenir compte de la réalité économique et du développement de leurs entreprises respectives et la nécessité de s'assurer des services d'accompagnement (Lafaye et Berger-Douce, 2012 : 27).

1.4.2.4. Création de valeur

Le propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise doit également relever le défi de la création de valeur pour assurer sa pérennité, car celle-ci est à la base de tout projet, que cela soit pour une grande que pour une petite entreprise :

La création de valeur désigne l'ensemble des actions déployées par les dirigeants de PME pour offrir des prestations au marché, c'est-à-dire aux clients potentiels. La répartition de valeur correspond aux jugements portés par la société sur l'utilité des prestations offertes par ces entreprises comme réponses à des besoins. (Schmitt 2007 : 405).

Selon Schmitt (2007), la création de valeur par le propriétaire-dirigeant d'une PE peut se faire par différents modèles, dont ceux de la valorisation, de la réalisation et de la conception. La création de valeur est un défi que doit relever le propriétaire-dirigeant et elle influence sa relation avec la stratégie. En effet, son succès est intimement relié à la capacité de ce dernier à construire sa vision, mais surtout de la transmettre aux parties prenantes de l'entreprise et d'assurer l'évaluation du jugement porté par les clients concernant cette traduction de la vision en modèle de création de valeur :

Dans cette perspective, les défis des dirigeants de PME, en ce qui a trait à la création de valeur, se résument autour de trois éléments : la capacité de l'entreprise à gérer simultanément son environnement interne et son environnement externe par l'élaboration d'une vision ; sa capacité à traduire et à transmettre cette vision aux membres de l'organisation ; sa capacité à faire face au jugement que porteront les clients sur les produits ou les services qu'elle propose. (Schmitt dans Filion, 2007 : 413).

1.4.2.5. L'apprentissage

Dans la mesure où le propriétaire-dirigeant déploie son intuition dans la gestion stratégique de son entreprise, il lui devient impératif de constamment procéder à certains apprentissages pour améliorer la façon dont il peut jouer son rôle de stratège au quotidien. L'apprentissage peut être défini comme le résultat de « l'expérience passée et en cours, des connaissances, des prédispositions, des situations », de l'influence « des passions, émotions, des motivations » ainsi que « des facultés d'apprentissage intrinsèques de l'individu ». (Verstraete, 2001 : 11)

Selon Lima (2007), l'apprentissage est aussi lié à la vision stratégique, puisqu'un apprentissage continu (tant individuel pour le propriétaire-dirigeant que collectif pour les équipes de direction) est nécessaire afin que la PE puisse s'adapter à tout changement pouvant survenir dans les logiques d'actions stratégiques et dans la vision partagée. Ainsi, pour Lima, cet apprentissage collectif doit provenir du propriétaire-dirigeant pour son équipe de direction par le biais de conversations stratégiques. Ce processus d'apprentissage collectif réfère alors à la « démarche qui se nourrit notamment de nouveaux éléments de vision partagés et qui mène à la création de la vision partagée ainsi qu'à son évolution au sein des équipes de direction » (Lima, 2007 : 370-371)

Gibb et Scott (1985) soulignent l'importance de la sensibilité stratégique du dirigeant et ses capacités d'apprentissage, qui influencent de façon dynamique le développement de son entreprise. « *It is characterized by a great deal of learning by the owner manager and is influenced considerably by his personal appraisal, knowledge and attitudes. Thus the owner and the firm are 'learning' all the time, usually by coming up against problems and solving them rather than by anticipation.* » (Gibb et Scott, 1985 : 621).

Selon Bayad et Garand (1998), la définition de l'apprentissage stratégique est un « processus lié à sa capacité de réaliser sa vision stratégique lors de la prise de décision, en lui permettant d'apprendre à arbitrer les opportunités et les risques

de l'environnement de son entreprise, ainsi que ses capacités et ressources » (Bayad et Garand, 1998 : 12).

Les travaux de recherches de Brettel et Rottenberg (2013) ont permis de démontrer que plus une PME développe une orientation entrepreneuriale forte, plus elle favorise l'émergence de l'apprentissage organisationnel à tous les niveaux (individuel, équipe, organisation) mais plus particulièrement au niveau de l'équipe. Cela s'expliquerait par le fait que les dirigeants des petites entreprises à forte orientation entrepreneuriale favorisent davantage la liberté et la créativité dans le choix de solutions, et sont plus tolérants aux erreurs. Ainsi, l'adoption par les PME d'une orientation entrepreneuriale qui favorise l'innovation, la proactivité et la prise de risques, permettrait non seulement à leurs dirigeants de générer de nouvelles idées, mais aussi de les communiquer de façon transparente afin d'en développer une compréhension partagée par les membres de leur entreprise. Cela permettrait ainsi de développer une culture de l'apprentissage organisationnel plus forte (Brettel et Rottenberger, 2013 : 12).

Alegre et Chivia (2013) proposent quant à eux une recherche démontrant que l'orientation entrepreneuriale favorise les capacités d'apprentissage organisationnel et la performance de l'innovation, qui à leur tour engendrent une plus grande performance de l'entreprise. Cela expliquerait pourquoi certaines entreprises présentent des performances plutôt faibles malgré la grande orientation entrepreneuriale de leur dirigeant, si celui-ci ne met pas en place les conditions favorisant l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Alegre et Chivia, 2013 : 11).

Les défis quotidiens influençant la relation qu'entretient le propriétaire-dirigeant avec la stratégie sont donc nombreux, et nous en avons fait une présentation non exhaustive. La prochaine section de ce chapitre sera consacrée aux liens qui unissent la perception de la performance avec la réalité stratégique du propriétaire-dirigeant.

1.4.3. La pression de la performance et de la croissance

La relation qu'entretient le propriétaire-dirigeant avec la stratégie est également caractérisée par les enjeux de la performance et de la croissance, qui sont en quelque sorte conditionnelles à la survie et au développement de son entreprise.

Selon Chanut Gueiu et Gueiu, la croissance serait le fruit d'une combinaison entre un environnement favorable et une décision de croître de la part de l'entreprise, la croissance s'expliquant d'abord par des éléments internes et la volonté du dirigeant (Chanut Gueiu et Gueiu, 2011 : 39). Raymond *et al.* (2013) soulignent que la performance au sein des petites entreprises peut être analysée à partir de trois types d'objectifs du propriétaire-dirigeant, soit ses objectifs personnels, économiques ou sociaux-environnementaux (Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux et Labelle, 2013 : 471)

Selon St-Pierre et Cadieux (2011), la connaissance des liens entre les motivations, les objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants et leur conception de la performance est primordiale pour comprendre l'évolution des entreprises qu'ils dirigent. En effet, ces auteurs indiquent que de nombreuses études ont déjà démontré que les propriétaires-dirigeants de PME adoptent un comportement de satisfaction plutôt que de maximisation dans leurs décisions, décidant de ne pas saisir toutes les opportunités se présentant à eux et permettant la croissance de leur entreprise (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 34). Le tableau suivant présente les types de performance priorisés par les propriétaires-dirigeants et les indicateurs généralement utilisés par les chercheurs pour les évaluer.

TABLEAU 12 – LES TYPES DE PERFORMANCE SELON LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS¹⁵

Type de performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs associés
Performance personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel Qualité de vie Indépendance et économie	Greenbank (2001) Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
Performance économique	Croissance Taille de l'entreprise Liquidités disponibles Santé financière Satisfaction des besoins des clients Qualité des produits/services	Greenbank (2001) Getz et Petersen (2005) Morris <i>et al.</i> (2006) Walker et Brown (2004)
Performance sociale	Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Morris <i>et al.</i> (2006)

Selon ces deux auteurs, la perception de la performance de la part des propriétaires-dirigeants dépend de leur profil entrepreneurial ou conservateur (tel que présentés dans le [tableau 5](#)) et de certaines caractéristiques personnelles. Toutefois, leur étude auprès de 395 chefs de PME québécoises ne permet pas de confirmer que les objectifs privilégiés par les propriétaires-dirigeants (sociaux, économiques, personnels) dans l'établissement de la stratégie de l'entreprise sont nombreux et qu'ils influencent leur conception de la performance de leur entreprise (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 50).

En ce qui concerne la croissance, Sadler-Smith, Hampson, Chaston, et Badger (2003) avancent que plus le propriétaire-dirigeant présente un profil entrepreneurial fort, plus il déploie des actions proactives, et plus la performance de son entreprise est évaluée selon la croissance annuelle de son chiffre d'affaires. Une plus grande orientation entrepreneuriale peut s'illustrer par son ouverture au développement de nouveaux produits et services, à la mise en place de nouveau processus de gestion et d'organisation de la production ou encore par

¹⁵ Tableau préparé à partir de celui présenté dans St-Pierre et Cadieux, 2011 :39

l'amélioration de ses stratégies marketing (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 36). Andersèn (2010) a cependant mené une étude qui contredit celle de Sadler-Smith *et al.* (2003), en concluant qu'il n'existe pas de preuve significative de l'influence du niveau d'orientation entrepreneuriale du dirigeant sur la performance de l'entreprise.

Morris, Mihasaki, Watters et Coombes (2006) ont de leur côté démontré que trois motivations pour la carrière entrepreneuriale des femmes dirigeantes de PME ont un impact important sur la croissance de l'entreprise, à savoir le désir d'être riche, le désir d'avoir une sécurité financière à long terme pour soi et sa famille et le besoin de relever des défis. L'étude de Gibson démontre que les femmes et les hommes n'ont pas nécessairement recours à des stratégies différentes mais que la performance perçue semble plus grande chez les propriétaires-dirigeantes qui ont recours à une stratégie interne. (Gibson, 2010 : 54)

Ainsi, si la croissance est souvent associée avec la réussite financière de l'entreprise, il faut aussi tenir compte des objectifs autres que financiers qui influencent la conception de la stratégie par les propriétaires-dirigeants. Il peut s'agir de répondre à des besoins familiaux, de subvenir aux besoins et de pouvoir exercer un métier aimé du dirigeant. D'autres critères peuvent aussi entrer en ligne de compte, comme les styles associés au style de vie du propriétaire-dirigeant tels que la satisfaction personnelle, la fierté ou la flexibilité (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 36).

Honig et Samuelsson (2012) ont de leur côté démontré que la croissance et les profits seraient proportionnels aux aspirations de croissance du dirigeant de l'entreprise. Chanut-Gueiu et Gueiu (2011) considèrent que l'hypercroissance relève notamment de facteurs psychologiques du dirigeant de la PME : « il s'agit de dirigeants optimistes, visionnaires, un goût prononcé pour l'aventure et un goût du risque certain mais maîtrisé » (Chanut-Gueiu et Gueiu, 2011, 46). Ces chercheurs ont observé que l'apprentissage organisationnel et individuel a été intégré de façon naturelle par ces dirigeants de PME dites « gazelles », ce qui permet une forte croissance. À l'opposé, les propriétaires-dirigeants des petites entreprises qui ne connaissent pas de forte croissance, auraient tendance à prioriser leur

style/qualité de vie ainsi qu'un certain seuil de revenus personnels (Hanson et Hamilton (2011), dans Raymond *et al.*, 2013 : 473)

Quant à eux, Reijonen et Komppula (2007) ont présenté trois critères de différenciation associés à l'étude des préoccupations de l'entrepreneur en contexte de PE, qui sont résumés dans le tableau suivant.

TABLEAU 13 - CRITÈRES DE DIFFÉRENCIATION ENTRE PERFORMANCE, CROISSANCE ET SUCCÈS¹⁶

	Performance	Croissance	Succès
Critère quantitatif	Efficacité Profit Rentabilité Retour sur investissement Croissance	Croissance des ventes Nombre d'employés Parts de marché Actifs	Profit Bénéfices sur les ventes Retour sur investissement Croissance
Critère qualitatif	Temps Flexibilité Qualité		Autonomie Satisfaction professionnelle Conciliation travail-famille
Influencé par	Personnalité Environnement Performance passée Innovation Planification Culture entrepreneuriale	Aspirations et motivations personnelles Développement organisationnel Management Environnement	Personnalité Décisions/objectifs entrepreneuriaux Relations entre et avec employés Culture organisationnelle Formation et expériences

À partir de ces critères, les travaux de recherche menés par Jaouen et Nakara (2011) ont démontré que le concept de succès est plus important que celui de la croissance et de la performance pour le propriétaire-dirigeant des très petites entreprises.

L'étude de Gorgievski, Ascalon et Stephan (2011) conclut quant à elle que pour les dirigeants des PE, la notion de succès est influencée surtout par des critères personnels et relationnels plutôt que par des critères d'affaires, dont les quatre principaux sont, par ordre d'importance : la satisfaction personnelle, les profits

¹⁶ Traduction libre d'un tableau tiré de Jaouen et Nakara, 2011 : 11

générés, la satisfaction des clients et l'équilibre entre le travail et la vie privée. Ces auteurs soutiennent également que la conception du succès est intimement reliée à certains facteurs comme l'âge du propriétaire-dirigeant, la taille de l'entreprise ou encore les valeurs personnelles. À titre d'exemple, un jeune propriétaire-dirigeant insisterait davantage sur la rentabilité de son entreprise, alors qu'un propriétaire-dirigeant d'entreprise de petite taille aura davantage tendance à prioriser un équilibre entre le travail et sa vie privée.

De leur côté, Delgado-García *et al.* (2012) ont étudié le rôle joué par les traits affectifs des entrepreneurs dans leurs comportements et leur satisfaction quant à la performance de leur entreprise. Ils ont découvert que certains des entrepreneurs démontrant des traits émotifs positifs sont plus enclins à avoir des comportements proactifs et démontrent plus d'ambition à court, moyen et long terme. Les travaux révèlent aussi un lien entre les buts personnels des dirigeants et leur satisfaction par rapport au développement de leur entreprise. Ainsi, les dirigeants présentant des buts autres que financiers sont plus susceptibles d'apprécier l'évolution de leur entreprise par rapport à ceux dont les objectifs sont plus concrets et fixés à court terme (Delgado-García, Rodríguez-Escudero et Martín-Cruz, 2012 : 421).

En outre, nous retenons que pour le propriétaire-dirigeant d'une PE, sa stratégie ne vise pas forcément une croissance à tout prix et son évaluation de la performance dépend de ses objectifs personnels, économiques, sociaux, environnementaux et relationnels (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 49). Aussi, la façon dont il concilie son rôle de stratège avec ses défis de gestion quotidienne est donc probablement influencée par sa propre conception du succès plutôt que par une course à la performance.

Nous comprenons donc que pour le propriétaire-dirigeant, la conception de la performance n'est généralement pas mesurée par des variables financières et que l'étude des liens entre le profil du propriétaire-dirigeant et la stratégie de l'entreprise est très complexe, puisque les nombreuses recherches qui s'y intéressent présentent souvent des résultats contradictoires. La conception de la performance peut être ainsi intimement liée à aux objectifs personnels

(autonomie, indépendance financière ou style de vie, par exemple) et/ou à d'autres préoccupations plus traditionnelles comme le profit, la croissance et la satisfaction des clients, en plus d'être influencée par certaines conjonctures sociales et institutionnelles (Raymond *et al.*, 2013).

En somme, nous constatons que la grande place qu'occupe le propriétaire-dirigeant au sein de son entreprise nous oblige à tenir compte de sa vision stratégique pour comprendre l'importance qu'il accorde à la stratégie en général. De plus, la façon dont il joue son rôle de stratège est nécessairement influencée par de nombreux défis quotidiens et par sa propre définition du succès et de la performance, qui doivent, pour être bien compris, être analysés dans le contexte spécifique à chaque propriétaire-dirigeant.

Sommaire de la revue de littérature

La revue de littérature a permis de faire un bref survol du champ d'études de l'entrepreneuriat et de la stratégie, dans le but de distinguer les propriétaires-dirigeants des entrepreneurs ainsi que de mettre en lumière certains défis quotidiens qui influencent leur relation quotidienne avec la stratégie en contexte de PE. Nous avons donc démontré le rôle majeur du propriétaire-dirigeant dans la gestion stratégique et dans l'appréhension du futur de son entreprise. En effet, les valeurs et la vision du propriétaire-dirigeant sont indissociables du processus stratégique des PE. La relation qu'entretient le propriétaire-dirigeant avec sa stratégie est aussi caractérisée à la fois par les défis qui lui sont propres, soit adapter sa stratégie au stade d'évolution de son entreprise, passer de l'intention à l'action stratégique, prendre des décisions et recourir à l'intuition, à la création de valeur et à l'apprentissage.

De plus, nous savons que la stratégie adoptée par les PME est souvent émergente, que ces entreprises sont dépendantes de leur environnement et qu'elles doivent généralement composer avec des ressources et des informations limitées. Enfin, de nombreuses études se sont intéressées aux typologies d'entrepreneurs et de propriétaires-dirigeants à partir de l'étude de leurs comportements et des systèmes de gestion, ou encore de leur vision stratégique.

Le point de vue du propriétaire-dirigeant sur la stratégie et la façon dont il la concilie avec ses activités quotidiennes demeurent une piste de recherche toujours fascinante et utile à explorer. Nous choisissons, dans le cadre de cette recherche, de nous intéresser à l'opinion des propriétaires-dirigeants des petites entreprises du Québec, afin de valider si leur discours est fidèle aux théories que l'on trouve dans la littérature.

Ainsi, à la lumière de cette réflexion, nous posons donc de façon plus précise notre question de recherche :

Quels sont les principaux défis que doit relever le propriétaire-dirigeant de petites entreprises qui influencent sa relation à la stratégie ? Que signifie pour lui « faire de la stratégie » ? Comment concilie-t-il les nombreux défis du quotidien avec la nécessité de la pensée et de l'activité stratégique ?

CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à la question de recherche exprimée précédemment, nous avons retenu le courant discursif de l'approche du constructivisme social pour la préparation du cadre d'analyse de la recherche. Le présent chapitre a pour objectif de présenter les positions épistémologiques ainsi que les choix méthodologiques prioritaires pour la conduite de ce mémoire.

2. Cadre d'analyse : le courant discursif de l'approche constructiviste de la stratégie

Selon les tenants de cette approche, le constructivisme social peut être défini comme un courant basé sur l'idée que le réel se construit et prend son sens dans les interactions. Cette perspective reconnaît autant la dynamique des relations que l'importance des éléments qui constituent la réalité. Son courant discursif repose sur la « conception de la réalité comme étant une construction sociale et vision du langage comme étant une forme d'action sociale, dans le sens où le langage construit le monde et y devient une forme d'action en soi (d'où l'importance accordée aux discours) ». (Bernardes et Sergi, 2006 : 5).

La stratégie adoptée par les petites et moyennes entreprises souligne le rôle de tous les acteurs engagés, tant le propriétaire-dirigeant que les autres acteurs internes et externes de l'organisation. De plus, cette approche permet de situer la stratégie du propriétaire-dirigeant entre délibérée et émergente, ce qui comme nous l'avons vu au chapitre 1 est caractéristique la stratégie des PE. En effet, selon Avenier (1997), la voie constructiviste permet également de tenir compte du besoin pour le dirigeant de définir sa stratégie tout en tenant compte de l'imprévisibilité, la récursivité et l'enchevêtrement entre les éléments d'un processus dynamique (Avenier (1997), cité dans Bernardes et Sergi : 2006 : 6).

Nous avons vu précédemment qu'une des caractéristiques de la stratégie des PME est le grand contrôle et le rôle important joué par le propriétaire-dirigeant dans son élaboration. Peu importe son profil, le propriétaire-dirigeant joue indéniablement un rôle de stratège, de nombreuses études ayant mis en lumière son rôle de développeur d'un projet stratégique ou de concepteur de systèmes administratifs et culturels, conditionnant la pensée stratégique au sein de son

entreprise (Dameron et Torset, 2012 : 30). L'approche constructiviste permet de tenir compte du fait que le propriétaire-dirigeant est influencé par ses représentations dans l'élaboration de sa stratégie, à laquelle il donne de la légitimité à travers son rôle de « storyteller » (Bernardes et Sergi, 2006 : 10). Ainsi, les propriétaires-dirigeants, par leur rôle de « storytellers », sont responsables de conquérir la légitimité, donnée par l'environnement, à travers les récits qu'ils font de la stratégie et des discours qu'ils utilisent.

Nous adoptons dans le cadre de ce mémoire la définition constructiviste de la stratégie soutenue comme étant la « rationalisation discursive de la part des acteurs de l'entreprise, à propos de l'action organisationnelle mise en œuvre pour faire face à son environnement. » (Bernardes, 2008 : 50).

Selon cette approche discursive du constructivisme, la réalité n'existe pas en tant qu'objet extérieur mais prend vie dans la subjectivité des individus (Bernardes, 2008). La réalité est donc contextuelle et pour la comprendre, il faut tenir compte des représentations de l'individu et de ses relations. Dans l'approche narrative, l'étude du discours donne accès à la réalité construite et la subjectivité des stratèges, donc à la façon dont ils se représentent eux-mêmes dans leur discours (Knights et Morgan (1991), cités dans Dameron et Torset, 2012 : 38). Avec sa rationalisation discursive, le propriétaire-dirigeant influence par conséquent la stratégie et le destin de son projet d'entreprise. En effet, « language is used to construct meanings and consequently it explores ways in which organizational stakeholders create discourses of direction to understand and influence one another's actions (Barry et Elmes, 1997 : 432)

En outre, la pertinence de cette approche réside dans le fait qu'elle ne considère pas l'organisation comme étant autonome par rapport à son dirigeant. Selon Fonrouge (2002), l'entreprise est un projet au service d'un autre projet, personnel au dirigeant, celui du projet de vie. Ainsi, il est donc approprié de s'intéresser aux buts du dirigeant et des représentations mentales qu'il se fait de la réalité (Jaouen 2010) pour comprendre sa stratégie. Par exemple, cette approche a fait naître un courant de pensée émergent qui s'intéresse au fait que pour certains entrepreneurs, surtout en contexte de petites entreprises, la priorité n'est pas la

croissance ou la rentabilité mais bien la satisfaction personnelle. Ainsi, le « lifestyle entrepreneur » va installer en priorité son entreprise dans une zone géographique répondant à l'environnement qu'il recherche, dans un secteur d'activité près de ses intérêts personnels et va probablement vouloir garder son entreprise de petite taille (Marcketti *et al.* (2006), cité dans Jaouen et Nakara, 2011 : 11)

Ensuite, selon le courant discursif de l'approche constructiviste de la stratégie, il est possible de considérer la stratégie comme une construction discursive (Vaara, E., Kleymann, B. et Seristö, H., 2004). Il s'agit d'un choix épistémologique qui permet de retracer les interactions entre l'entreprise et son environnement, à travers les acteurs et les détails de leur discours, récits et dans leur quotidien (Ford et Ford (1995), cités dans Bernardes et Sergi, 2006).

Giroux et Marroquin (2005) présentent un tour d'horizon de la littérature anglo-saxonne des dernières décennies traitant de l'analyse narrative des organisations dans un article ayant grandement contribué à la préparation du cadre d'analyse de ce mémoire. Nous y apprenons que selon Fisher (1984-89), « c'est à travers les narrations que les humains établissent, pour eux-mêmes et pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent. » (Giroux et Marroquin, 2005 :16). Selon lui, qui a défini le concept de « rationalité narrative », la force de la narration est qu'elle fait appel à la raison et à l'émotion. Elle permet ainsi de mobiliser simultanément plusieurs sens, faisant autant référence à des valeurs qu'à des faits. Pour Bruner (1991), la narration est une forme de pensée et de discours à travers laquelle nous comprenons et exprimons notre expérience : « La narration raconte une histoire qui se déroule dans un cadre physique mais aussi dans un cadre mental, celui du monde intérieur des protagonistes (Bruner (1991), cité dans Giroux et Marroquin, 2005 : 17) ». De leur côté, Brown (1987) compare la réalité sociale à un texte narratif alors que Boje (1991) décrit l'organisation comme un système narratif (cités dans Giroux et Marroquin, 2005 : 17).

Selon Barry et Elmes (1997), le fait de considérer la stratégie comme un récit permet de bien contextualiser le succès et les pratiques stratégiques en tenant compte du contexte social. Le discours est à la fois influencé par la société, qu'il influence également : « *They are socially conditioned in that the discourses are*

(re)produced in specific settings by particulars actors. However, due to their key role in any social sensemaking activity, they are also socially constitutive » (Vaara, 2004 : 4). Par conséquent, certains auteurs considèrent la nature double de la stratégie, à la fois production narrative et processus de narration :

Cette perspective interactionnelle souligne les enjeux en matière de communication propres à la stratégie ; en tant que production narrative, cette dernière se doit d'être convaincante, pertinente, comprise, acceptée par l'ensemble des parties prenantes, en vue de faciliter la phase de mise en œuvre. (De la Ville et Mounoud, 2005 : 346).

L'approche discursive permet de comprendre les ambiguïtés et les contradictions inhérentes à toute stratégie. L'étude de Vaara *et al.* (2004) sur les pratiques discursives associées aux alliances stratégiques des compagnies aériennes entre 1995 et 2000 a permis d'illustrer le rôle central du discours dans la justification, la légitimation et la naturalisation de la stratégie. Ces auteurs ont également démontré que les pratiques discursives peuvent être influencées par des éléments cognitifs, émotifs et politiques.

Un autre élément qui explique notre position épistémologique est que l'analyse discursive permet de discuter autant de la stratégie passée que future : « *Extant, formalized (and perhaps realized) strategies can be examined as artifacts: their rhetoric, tropes, metaphors, and sequencing can be identified, compared, and evaluated in various ways. Strategy can also be examined as a narrative process, on in which stories about directionality are variously appropriated, discounted, championed, and defended.* » (Barry et Elmes, 1997 : 434).

Alors que l'étude traditionnelle de la stratégie a été orientée autour des concepts de « fit », prédiction et compétition, Barry et Elmes (1997), croient que l'approche narrative de la stratégie illustre comment le langage est utilisé pour donner un sens et donc explore les façons dont les acteurs de l'organisation comprennent et influencent les actions des autres. Selon ces auteurs, cela s'applique également à la stratégie émergente qui caractérise les petites entreprises. En effet, lorsque les entrepreneurs parlent de leur stratégie a posteriori, ils en font un genre de récit, en expliquant leurs actions dans divers champs de l'entreprise et en faisant des liens entre celles-ci, afin de convaincre que l'histoire s'est ainsi passée.

En outre, selon David Rae, l'analyse de la narration est utile pour explorer l'entrepreneur dans son environnement, analyser sa stratégie dans un contexte d'actions et de relations sociales, tout en tenant compte des objectifs personnels et d'affaires du dirigeant. Selon cet auteur, il est possible de théoriser certaines pratiques des entrepreneurs, soit utiliser leurs connaissances tacites basées sur leurs expériences pour en former des théories utiles, tant pour eux que pour les acteurs académiques. Ces théories demeurent intuitives tant qu'elles ne sont pas verbalisées ni produites sous ressources narratives. (Rae, 2005 : 196).

L'analyse discursive est également de plus en plus sollicitée par les chercheurs du courant de la stratégie en pratique qui s'intéressent notamment à comment le langage permet de construire une stratégie ou de la justifier et la légitimer. Pour ces auteurs, l'approche diffère dans le sens où l'étude du discours ne vise pas à comprendre la formation de la stratégie, mais permet d'étudier les micro-pratiques du quotidien (Hardy et Thomas, 2010). Les auteurs de cette approche utilisent fréquemment la définition donnée par Foucault au discours, qui serait constitué non seulement du langage mais aussi des pratiques : « *Discourses are collections of interrelated texts and practices that 'systematically form the object of which they speak* » (Foucault (1980), cité dans Hardy et Thomas, 2013 : 5). Hardy et Thomas ont d'ailleurs utilisé cette approche afin d'étudier les liens entre le discours et le pouvoir et tenter de comprendre comment le discours peut supporter la stratégie par le recours à des pratiques basées sur le pouvoir ainsi que comprendre comment peut se former la résistance à la stratégie.

En outre, De la Ville et Mounoud (2005) soulignent l'importance des pratiques ordinaires et quotidiennes des managers, qui composent selon eux une part importante et créative de l'activité stratégique émergente : « La formation de la stratégie procède d'une mise en pratique des apprentissages stratégiques qui ne relève pas uniquement de l'ordre du discours ne de celui de la conversation, mais intègre également un ensemble de savoirs incorporés dans le cadre des activités et tactiques plus ou moins tacites quotidiennement pratiquées par les membres de l'entreprise » (Ville et Mounoud, 2005 : 355).

Ainsi, au-delà de la simple analyse discursive ou narrative, cette approche permet de prendre en compte et d'appréhender les pratiques stratégiques quotidiennes du propriétaire-dirigeant. Par exemple, Dameron et Torset (2012) ont étudié les discours de 68 stratèges pour comprendre les fondements de l'activité stratégique. Suite à leur analyse discursive, ils concluent que la stratégie, dans sa représentation analytique et formalisée, s'oppose à « l'antestratégie », soit l'exercice spéculatif, quotidien et hasardeux de la stratégie. Il en ressort que l'exercice de la stratégie régulariserait certaines tensions (sociale, focale, cognitive et temporelle), en fonction des situations et du positionnement du stratège au sein de l'entreprise.

La littérature permet de constater que l'analyse discursive ou narrative est de plus en plus fréquente chez les chercheurs, même s'il ne semble pas y avoir de consensus au niveau de la définition : narration, discours, récit, saga, histoire, conversation. La narration peut avoir différents usages dans le cadre de ces recherches : source de données, objet d'étude, mode d'analyse, médium de diffusion ou instrument d'intervention. Comme mode d'analyse, les auteurs utilisent l'analyse narrative pour étudier des textes écrits, discours des dirigeants, transcriptions d'interaction ou vidéos d'entreprises : il y a alors certains modèles théoriques plus souvent utilisés que d'autres, tels que le modèle actanciel de Greimas, la démarche de Labov et Fanshel ou le modèle de la pentade de Burke (Giroux et Marroquin, 2005 : 21).

En somme, nous avons vu que l'approche du constructivisme et de son courant narratif nous permettent de postuler que la stratégie se construit et est influencée par la rationalisation discursive des acteurs impliqués et, dans le cas qui nous concerne plus particulièrement, des propriétaires-dirigeants. La définition de ce qu'est un discours, une narration, un récit ou une conversation varie selon les auteurs au sein du courant narratif de l'approche constructiviste. Il n'en demeure pas moins pertinent à notre objet de recherche, puisqu'encore peu de travaux s'intéressent à confronter le discours théorique du discours des propriétaires-dirigeants (Dameron et Torset, 2012).

Nous croyons qu'en étudiant la façon dont il répond à certaines questions entourant la stratégie, il sera possible d'en connaître davantage sur la réalité des propriétaires-dirigeants, en capturant toute la diversité et la complexité du discours stratégique (Barry and Elmes, 1997 : 430). L'approche discursive du constructivisme social est également pertinente puisqu'elle tient compte de la place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la gestion et la stratégie de son entreprise, mais elle nous offre également un angle d'analyse permettant de considérer le fait que ce dernier est au cœur d'un processus socialement influencé.

Ce choix épistémologique nous permettra d'illustrer et de décrire comment le propriétaire-dirigeant d'une PME « fait de la stratégie », en partant du postulat que sa réalité stratégique prend forme en fonction de la façon dont il la construit discursivement et nous raconte son quotidien. Dans le cadre d'une analyse détaillée, il aurait fallu retranscrire et coder toutes les entrevues réalisées avec les répondants, dans le but de croiser des extraits codés de façon semblable avec certains éléments de la théorie vus au chapitre précédent. Notre analyse sera plutôt fondée à partir de l'utilisation de nombreuses citations démontrant le langage et le discours des propriétaires-dirigeants. Évidemment, le fait de ne pas procéder avec l'aide d'un logiciel augmente le degré de subjectivité et d'interprétation de la part de l'auteure. Cependant, comme le souligne Rae (2005), le courant discursif du constructivisme sous-entend et accepte une influence certaine du chercheur, qui agit en quelque sorte comme « coauteur » de l'histoire racontée par le propriétaire-dirigeant.

Les prochaines sections de ce chapitre présentent plus en détail les différents éléments méthodologiques de notre recherche.

2.1. Échantillonnage

Comme nous l'avons mentionné à la fin du premier chapitre, nous avons distingué pour cette recherche le propriétaire-dirigeant de l'entrepreneur. Ainsi, nous n'avons pas choisi les intervenants en fonction du niveau d'innovation qu'ils ont apporté à leurs entreprises, secteurs ou produits/services. Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons surtout comprendre la réalité des propriétaires-dirigeants des PME québécoises, donc de ceux qui travaillent au quotidien à la gestion de leur entreprise. Nous avons quand même exclu les franchisés, afin de pouvoir discuter avec des personnes directement impliquées dans la conception de la stratégie.

Il aurait pu être intéressant de comparer les résultats en classifiant les entrepreneurs propriétaires-dirigeants à partir d'une des typologies présentées dans le chapitre 1. Ce choix aurait cependant impliqué de nombreux biais lors du choix et du classement des propriétaires-dirigeants ainsi qu'exigé un échantillonnage beaucoup trop important pour le temps et les ressources dont nous disposons dans le cadre de cette recherche. En effet, si les typologies présentées sont intéressantes d'un point de vue pédagogique, il faut tout de même nuancer leur efficacité lorsque vient le temps de classer un propriétaire-dirigeant dans un seul type ou profil. Nous avons vu dans la revue de littérature qu'au-delà de la personnalité, d'autres facteurs sociaux (éducation, groupes d'appartenances), culturels ou psychologiques interviennent lorsque propriétaire-dirigeant définit sa vision stratégique.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous intéresser aux propriétaires-dirigeants de petites entreprises, puisque de nombreuses études portant sur la stratégie des PME s'intéressent déjà à la réalité des entreprises employant 50 personnes et plus, et peu se spécialisant sur l'étude des petites entreprises (Marchesnay, 2003 : 109). De plus, comme les PME sont hétérogènes en raison du caractère global de leur fonctionnement, il est difficile de les comparer entre elles et encore plus de comparer la réalité des petites et des moyennes entreprises (Julien, 2008). Enfin, d'un point de vue pratique, il est plus

facile d'obtenir du temps de conversation de qualité avec un répondant d'une « plus petite PME ». Dans le cadre de cette recherche, nous définirons comme petite entreprise une entreprise employant de 4 à 50 employés. Dans tous les cas, l'entreprise doit en être en opération depuis au moins deux ans afin que les préoccupations du propriétaire-dirigeant ne soient pas majoritairement concentrées sur le démarrage et à la survie de son entreprise.

L'échantillonnage délibéré a été réalisé à partir des contacts professionnels de la chercheuse, qui occupait également un emploi au sein d'une chambre de commerce lors de la réalisation de cette recherche. De nombreux réseaux - comme la Fédération des chambres de commerce du Québec, le Réseau des femmes d'affaires du Québec, le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship ainsi que le Groupement des chefs d'entreprise du Québec - ont donc été mis à contribution afin de trouver des participants volontaires pour cette recherche et qui répondent à nos critères de sélection.

Au total, dix-sept entrevues valides ont été réalisées avec des intervenants provenant de différentes régions, présentant un profil sociodémographique varié et gérant une entreprise dans des secteurs d'activités bien différents, à partir d'un échantillonnage délibéré. Le tableau suivant présente les informations importantes concernant notre échantillon de recherche.

**TABLEAU 14 – INFORMATIONS DÉTAILLÉES CONCERNANT
L'ÉCHANTILLON DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS INTERVIEWÉS**

Âge	Sexe	Région	Secteur	Nombre d'employés	Années à la tête de l'entreprise	Propriété	Formation	Expériences antérieures en affaires ?
34	H	Montérégie	Construction	12	6	AU	P	NON
33	H	Outaouais	Hôtellerie Spectacles	27	14	AM	C	NON
39	H	Outaouais	Foresterie	12	15	AM	U	NON
51	F	Montérégie	Dessin industriel	12	21	AM	C	NON
55	H	Laurentides	Automatisation	40	8	AM	U	OUI
53	H	Laurentides	Transformation acier	12 à 30	30	AU	S	NON
41	F	Laval	Services aux entreprises (développement organisationnel)	10	8	AU	U	NON
43	H	Laurentides	Design/fabrication quais	12 à 25	18	AU	S	OUI
35	H	Laurentides	Services professionnels (évaluation et inspection bâtiment)	35	8	AU	U	NON
37	F	Québec	Mode	12	10	AU	U	NON
38	H	Lanaudière	Services aux entreprises (recrutement)	7	6	AU	U	NON
46	F	Montréal	Voyages et tourisme	5	5	AU	U	NON
52	F	Montréal	Services aux entreprises et individus (Langues)	4 à 9	2	AM	U	OUI
38	F	Estrie	Transformation agroalimentaire	9	4	AM	U	OUI
26	F	Abitibi-Témiscamingue	Hébergement/restauration	4 à 10	6	AU	S	NON
51	F	Montérégie	Activité physique	6 à 9	12	AU	U	OUI
34	H	Laurentides	Services aux entreprises (Marketing)	7	13	AU	P	NON

LÉGENDE

AU = actionnaire unique

AM = actionnaire majoritaire

C = diplôme d'études collégiales et techniques

P = diplôme d'études professionnelles

S = diplôme d'études secondaires

U = diplômes d'études universitaires

Voici quelques informations générales sur le profil des dix-sept propriétaires-dirigeants faisant partie de l'échantillon de recherche et leurs entreprises, confirmant ainsi la variété des profils retrouvés au sein de notre échantillon de recherche.

TABLEAU 15 - PROFIL GÉNÉRAL DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS ET DE LEURS ENTREPRISES

Sexe du propriétaire-dirigeant	9 hommes, 8 femmes
Moyenne d'âge	42 ans
Secteur d'activités	4/17 Entreprise manufacturière ou industrielle 3/17 Services aux entreprises 9/17 Services aux individus 1/17 Commerce de détail
Moyenne - Nombre d'employés	15 employés
Moyenne - Nombre d'années à la tête de l'entreprise	11 ans
Famille d'entrepreneurs	6/17
Première expérience en affaires	12/17
Diplôme universitaire	11/17
Formation MBA	1/17
Participation à l'entreprise	11 propriétaires uniques 6 actionnaires majoritaires
Début de l'entreprise	9/17 démarrage 8/17 rachat entreprise existante
Âge de l'entreprise	3/17 2 à 5 ans 4/17 5 à 10 ans 10/17 10 ans et plus
Atteinte de la rentabilité	5/17 depuis jour 1 2/17 en moins de 2 ans 3/17 après 2 à 5 ans 3/17 pas encore atteinte 2/17 variable selon les années

Les entrevues ont toutes été réalisées entre le 26 novembre et le 22 décembre 2012. Pour la majorité d'entre eux, les propriétaires-dirigeants ont été rencontrés directement au sein de l'entreprise. Pour les autres, l'entretien a été réalisé par le biais d'un appel vidéo sur Internet.

Quant au nombre de propriétaires-dirigeants rencontrés, celui-ci s'est arrêté à dix-sept, considérant le temps alloué pour la recherche. Toutefois, selon Yin (1994), il est légitime de généraliser un processus ou une théorie à partir de l'analyse d'un nombre limité de cas, dans le sens de « donner du sens », et d'expliquer « comment les choses arrivent » (Rae, 2005 : 332)

2.2. Collecte et traitement des données

Bien que cette recherche s'intéresse à la place qu'accorde le propriétaire-dirigeant à la stratégie dans la gestion de son entreprise, il a été décidé de questionner ce dernier sans aborder explicitement de ce thème. Ce choix a été fait dans une volonté de laisser l'interlocuteur utiliser spontanément le vocabulaire qui lui soit propre. En outre, nous ne souhaitons pas que les personnes rencontrées se sentent « évaluées » sur leurs connaissances stratégiques et/ou tentent de « bien répondre » à nos questions. Pour ces raisons, le questionnaire a été développé de façon à faire parler les propriétaires-dirigeants sur différents sujets reliés à la stratégie d'entreprise, sans jamais leur poser directement nos questions de recherche exprimées à la fin du premier chapitre. Le tableau suivant résume les sujets de discussion abordés avec les propriétaires-dirigeants participants à notre recherche.

TABLEAU 16 - THÈMES ET SUJETS ABORDÉS AVEC LES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS

Thèmes retenus en lien avec la stratégie	Sujets de discussion
La place prépondérante du propriétaire-dirigeant	Expérience Intuition Mentor/aide/modèle Prise de décision importante Délégation/pouvoir Négociation
Défis quotidiens de gestion stratégique	Gestion des opérations Gestion des ressources humaines Créativité/Innovation/R-D Développement des affaires Positionnement concurrentiel Communication marketing Gestion financière et budgétaire
Le processus stratégique formel	Planification Évaluation Outils/conseils/comités Projets/développement Avenir/Vision Succès

Le questionnaire final utilisé pour conduire les entretiens se trouve en [ANNEXE B](#).

Ce questionnaire a été testé dans le cadre de deux entrevues pré-tests. Il a ensuite été modifié selon les résultats obtenus. De nombreuses questions ont été rejetées afin de ramener la durée de l'entrevue à une durée de deux heures, estimée raisonnable pour convaincre les propriétaires-dirigeants de participer à la recherche. Le caractère intéressant et riche en informations pertinentes de ces entrevues a fait qu'elles ont été retenues dans le corpus final des données à analyser.

Dans la mesure du possible, les questions ont été posées de façon similaire et avec le même vocabulaire à tous les participants, mais avec une dimension « ouverte » afin de permettre à ces derniers de livrer leurs pensées spontanément. En outre, l'ordre dans lequel les questions ont été posées est en général toujours le même, avec une flexibilité pour la chercheuse de conduire les entrevues de façon naturelle et agréable pour les interviewés.

Les entrevues ont été enregistrées afin de produire ultérieurement des notes d'entrevues les plus détaillées possible. Chaque entrevue a ensuite été transcrite avant d'être résumée dans un tableau de synthèse présentant des extraits concernant les principaux thèmes du tableau précédent. L'objectif n'était pas de produire des verbatims intégraux mais bien de faire ressortir les principaux éléments discursifs recueillis. Ainsi, de nombreuses citations intéressantes ont pu être identifiées mais n'ont pas toutes été conservées pour la production de ce mémoire de recherche. Afin de conserver la confidentialité de la recherche et l'anonymat des propriétaires-dirigeants rencontrés, les notes d'entrevues ont été utilisées uniquement par la chercheuse et ne sont pas disponibles en annexe de ce mémoire.

En conclusion, nous tenons à préciser que la recherche se veut exploratoire et qu'elle ne vise pas à expliquer empiriquement un ou deux concepts théoriques en particulier. Toutefois, elle contribuera à comprendre la réalité globale et quotidienne vécue par les propriétaires-dirigeants des petites entreprises québécoises et les façons dont elle influence leurs perceptions et relations à la stratégie. Ce désir de la chercheuse de « donner la parole aux entrepreneurs » s'explique sans aucun doute par son expérience professionnelle lui ayant permis de côtoyer de nombreux entrepreneurs et propriétaires-dirigeants ainsi que ses projets personnels de se « lancer en affaires » dans les prochaines années. En s'intéressant à la rationalisation discursive des propriétaires-dirigeants des petites entreprises, il est à la fois possible d'améliorer la compréhension générale des futurs étudiants en stratégie ainsi

que de valider les projets futurs de cette dernière. Ainsi, nous croyons que la nature exploratoire et globale de notre étude de la relation du propriétaire-dirigeant à la stratégie représente à la fois une force et une faiblesse au point de vue méthodologique.

Ce chapitre a permis d'expliquer les bases épistémologiques et méthodologiques de notre recherche alors que le prochain chapitre consiste en une présentation des données recueillies.

CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le présent chapitre présente les données obtenues suite à la réalisation des dix-sept entrevues semi-dirigées auprès de propriétaires-dirigeants de petites entreprises québécoises, formant l'échantillon délibéré présenté au [tableau 14](#). Le discours des propriétaires-dirigeants est présenté selon la même logique de regroupement des thèmes et des sujets de discussion utilisés lors des entrevues (voir tableau 16), les mêmes ayant guidé l'élaboration du questionnaire d'entretien utilisé dans le cadre de cette recherche.

Il importe de préciser que, considérant la quantité importante de données recueillies, nous avons choisi de ne présenter dans ce chapitre que les éléments semblant susciter les plus grandes préoccupations chez les propriétaires-dirigeants. Toutefois, l'ensemble des réponses offertes par les répondants a permis à la chercheuse de se doter d'une compréhension globale et utile de leurs réalités et pensées stratégiques.

Nous avons choisi de ne formuler aucun commentaire immédiatement à la suite de la présentation de chacun des encadrés du discours des propriétaires-dirigeants, ceux-ci ayant été réservés pour l'analyse des résultats du chapitre 4.

3. La place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la stratégie

Cette section présente le discours des propriétaires-dirigeants concernant les sujets abordés en lien avec le thème de la place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la gestion de son entreprise.

ENCADRÉ 1 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA DÉLÉGATION ET LE POUVOIR

« Aujourd'hui, je me vois plus comme le chef d'orchestre de l'entreprise. Je m'implique dans les différents postes avec les personnes-clés. »

« Je veux limiter mon temps de travail, il faut que je réfléchisse plus. »

« Avec 25 employés, j'ai besoin de sortir des opérations. »

« Je travaille fort à faire connaître mon entreprise, à maintenir sa notoriété. Je dois guider mes employés dans ce sens-là. C'est payant à long terme. »

« Certaines décisions sont trop importantes pour les déléguer. »

« J'ai toujours été le boss de tout. Récemment, j'ai pu déléguer à une personne, mon nouvel associé. Je suis aujourd'hui surtout le boss du département de génie. C'est quand même difficile de lâcher prise. »

« Ils fonctionnent avec des budgets mais je les supervise. »

« Pour moi, le plus grand défi d'un entrepreneur est de bâtir son propre système. Pour pouvoir bien déléguer. Le Manuel 101 de son entreprise, c'est ce qui est le plus long à construire parce que c'est différent d'une entreprise à l'autre même si la base est la même pour toutes les entreprises. »

« L'important c'est d'apprendre à bien déléguer, quand déléguer et pourquoi. »

« Faut que j'arrête de tout le temps dire à tout le monde quoi faire. Faut que je mette en place les éléments pour garder la cadence. C'est long, je lambine et j'arrête pas de rappeler ma consultante en RH. »

« Faut que j'apprenne à le faire (déléguer). J'ai commencé un peu en devenant père, car j'ai dû m'absenter plus souvent. »

« Je n'ai pas encore assez les moyens de déléguer, même si je fais faire la comptabilité à l'externe et les mandats informatiques. »

« J'ai développé une structure matricielle au lieu de miser sur le lien de délégation verticale. Ça oblige tout le monde à se parler et à identifier des priorités. »

« Les défis sont surtout financiers. Aussi, il faut trouver les bonnes personnes. Dans une entreprise de services, en tout cas, le défi c'est d'être capable de déléguer avec confiance des tâches à des professionnels. »

ENCADRÉ 2 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES ACTIVITÉS AU QUOTIDIEN

« C'est quand je vends que j'ai le plus de résultats, faut que je fasse plus de ça, ça me prend un plan. »

« J'aime la gestion, prendre des décisions à partir de chiffres et je passe beaucoup de temps là-dedans. Je devrais retourner à l'atelier plus souvent, pour recréer l'ambiance du début. »

« Maintenant, les demandes sont immédiates, pour tout. »

« J'ai passé beaucoup de temps à faire de la réorganisation à l'interne à cause de l'absence de moyens pour du soutien administratif. »

« Ce qui me prend le plus de temps, c'est regarder les chiffres. J'aime pas ça, faut toujours regarder la rentabilité. »

« J'aime faire la gestion des achats, la planification de la production, alors que je passais beaucoup de temps sur la vente et la gestion des employés. Depuis l'arrivée de mon associé, je fais surtout ce que j'aime et ce qui est le plus payant pour l'entreprise. »

« Ce qui est difficile, c'est de mieux organiser les choses pour ne pas perdre de l'énergie ! »

« J'veux limiter mon temps de travail, faut que je réfléchisse plus... C'est encore très semblable depuis le début, je veux changer ça mais je suis loin d'y être arrivé. »

ENCADRÉ 3 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT « CE QU'ILS VEULENT LAISSER DERRIÈRE »

« Mes objectifs sont surtout financiers. Qui va l'acheter, ce n'est pas important pour moi. »

« Une entreprise avec autant de qualités que j'ai bâtie. »

« Je pars des entreprises qui vont me survivre et se développer à long terme, des entreprises opérationnelles qui peuvent vivre sans moi. »

« Je veux être fier de ce qu'on a fait. Vendre quelque chose que quelqu'un d'autre que moi est capable de faire rouler. »

« Des employés contents de se lever le matin et des clients fidèles. »

« Une valeur entrepreneuriale, une entreprise qui fonctionne, qui a su faire sa place au niveau de l'économie sociale, environnementale et de façon durable avec des valeurs humaines. »

« Une entreprise rentable, qui marche bien, qui a une bonne réputation. »

« Des programmes raffinés, des gros noms comme clients et de bonnes références. »

« On a tout ce qu'il faut pour réussir : les produits, moi, l'équipe. Si on n'atteint pas nos objectifs, c'est parce que j'aurai décidé d'arrêter. »

ENCADRÉ 4 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES PROJETS D'AVENIR

J'aime mieux viser haut et avoir moins... ça ne veut pas dire que je vais tout réaliser. L'entrepreneur, ça n'arrête jamais d'avoir des idées ! »

« J'ai 14 000 rêves et si j'en réalise 3, je vais être content. »

ENCADRÉ 5 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LE PARTAGE DE LA VISION

« Tout entrepreneur animé par un projet a envie d'en parler ! Les réactions aux messages donnent aussi le ton, sont le premier test qui en dit long sur le potentiel du projet. »

« Quasiment trop, ça leur fait peur. Pour parler de la vision, c'est ok de le faire beaucoup, pour les projets, faut faire attention. »

« Oui, peut-être trop parfois mais en même temps, peut-être pas assez formellement. Je devrais faire plus de meetings pour parler des avancements, ça serait bien... »

« Oui, toujours avec mes employés. Je me suis toujours fait dire que je rêvais trop grand, j'en parle moins avec ma famille à cause de ça. »

« Non, pour ne pas me faire décourager ou influencer malgré moi. Surtout par la famille.. J'en parle plus avec mon équipe de travail, avec des gens qui partagent la même vision que moi. »

« Des fois, je me dis que je devrais ouvrir les livres aux employés. En même temps, je ne veux pas les stresser ou les insécuriser... les gens ici ne savent pas suffisamment ce que je vis, c'est mon prochain défi. »

« À mon entourage, oui. À mes employés, pas tout le temps. Et il n'y a rien de formel, d'écrit. »

« Non, pas tant que je ne suis pas décidé à me lancer. Il faut que ça soit clair pour moi pour que j'en parle, c'est comme un jardin secret (...) Et tu apprends aussi que si tu en dis trop, tu vas te faire voler tes idées. »

ENCADRÉ 6 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA PRISE DE DÉCISION

« Je suis très rationnel, mathématique, cartésien mais j'écoute quand même mon instinct à la fin. Je me suis fait avoir une couple de fois à ne pas écouter l'intuition qui confrontait mes calculs... Dans le fond, t'es un spécialiste sans que tu t'en rendes compte. »

« J'analyse à peu près tout ce qui a pas. Faut faire attention car si tu passes trop de temps à analyser, l'opportunité peut passer. J'aime prendre mon temps et ensuite quand ma décision est prise, je sais que c'est la bonne, à ce moment-là. »

« J'écris beaucoup pour me faire une tête, ensuite je consulte pour me faire challenger par un comité avisé et par mes employés, qui connaissent le terrain (...) ça facilite l'implantation. »

« Je réfléchis longtemps, je pose des questions à mes amis et à mes employés. Soit ça me reconforte, soit ça me fait changer d'idée. Je me réfère à des gens qui ne sont pas nécessairement dans le même domaine que moi. Les questions qu'ils te posent t'amènent à réfléchir autrement. »

« Je prends le temps d'y penser car je peux être très impulsif. Je consulte aussi un employé clé, pour savoir ce qui se passe sur le plancher. »

« Je suis du genre à laisser décanter. Si c'est plus urgent, j'écris les pour et les contre. »

« Je suis un décideur lent. Je consulte un groupe de gens d'affaires (...). Il y a beaucoup de décisions à prendre. Même au niveau fiscal, il faut maintenant suivre ça presque à chaque semaine. Ainsi que les coûts des projets et des achats. »

« Consulter les gens à l'interne, écouter, travailler en équipe. Il y a aussi l'instinct, c'est très important de l'écouter. »

« Je m'accorde souvent un temps de réflexion pour évaluer les priorités et les impacts financiers possibles. Certaines décisions doivent être prises plus rapidement, d'autres sont plus longues et stratégiques. J'en parle avec mon entourage et mes amis entrepreneurs pour valider certains indicateurs financiers. »

« Je pense que je sais pas mal ce que je veux, mais j'ai été me chercher les services d'un mentor, un homme d'affaires. Pour les grandes décisions, c'est sûr que je consulte, pour être certaine que la décision dans ma tête était bonne (...). Non, je ne réfléchis pas longtemps et je ne regrette pas les décisions. Je ne réfléchis pas longtemps sur une étendue de jours, mais quand arrive quelque chose, je pense 24h/24. J'ai l'air d'avoir pris une décision vite mais c'est très songé quand même. »

« Coup de cœur plus que coup de tête. Je suis instinctive mais souvent, ça fait longtemps que j'y pense. Pas d'études, pas de calcul, les PME, c'est comme ça. »

« Je vais aller chercher de l'info mais je suis un gars de feeling, d'intuition. C'est pas la meilleure technique : « j'vais l'essayer quitte à me planter et le savoir pour la prochaine fois » ».

« Quand on donne, fait confiance dans nos relations d'affaires, quand on y va avec notre cœur, c'est sûr que c'est la bonne. »

« Je sais pas mal ce que je veux. Je ne réfléchis pas longtemps, mais ça ne veut pas dire que je ne réfléchis pas beaucoup. C'est parce que lorsque j'ai une décision à prendre, ça se passe tellement vite dans ma tête ! ».

« Je demande l'avis de gens de confiance, selon le type de décision. Je suis une fille d'action, j'ai tendance à prendre des risques mais je réfléchis aussi beaucoup. Je suis hyper patiente mais quand j'ai atteint ma limite, je fonce. »

ENCADRÉ 7 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LE RECOURS À L'INTUITION

« Quand même beaucoup, vu que je ne mets rien sur papier... 95 % de l'instinct, mélangé avec l'expérience. Dans ma tête c'est clair : « c't'évident, on fait ça de même ». Même c'est ce que mes employés aiment le moins, je vois toujours tout facile (...) ils peuvent se sentir dévalorisés. »

« Intuitive ou avec mon cœur, ça se ressemble beaucoup. Je pense que c'est la bonne voie que je dois prendre et je le fais. Sans trop en parler pour pas me faire dire : « fais pas ça ! ». Tu le sens, c'est comme une petite voix qui te le dit, même si ça ta tête te dit peut-être le contraire. »

« 100 %, la place de mon intuition. J'ai sans doute fait des erreurs. Je ne sais pas lesquelles mais je les assume. »

« Beaucoup, 80 %. Je lui fais confiance. Ma sœur, mon bras droit, a aussi un excellent instinct. Quand les deux on est OK, c'est sûr à 95 % ! »

« Même au début, j'aurais dû écouter mon cœur et je ne l'ai pas fait. »

« Très grande place. 75 %. Y'arrive quelque chose, je le sais. J'ai un feeling, c'est tout. »

« L'instinct, c'est quasiment 75 %. Mais je suis moins cowboy que je l'étais. »

« Quand même beaucoup, faut « le sentir ». Il peut y avoir du bon dans toutes situations. »

« Je l'écoute encore plus aujourd'hui. Au début, on ne sait pas si ce sont nos peurs ou notre instinct. »

3.1. Les défis quotidiens de la gestion stratégique

Cette section du chapitre présente le discours des propriétaires-dirigeants à propos des nombreux défis quotidiens pouvant influencer sa relation à la stratégie.

ENCADRÉ 8 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

« J'ai fait un stage dans l'entreprise et je suis tombée en amour avec le produit. Je suis devenue actionnaire parce que je voyais qu'il y avait de la place dans l'entreprise pour « driver le show ». »

« Aucune. Je savais qu'il y avait peu de monde dans mon domaine et j'avais des contacts. »

« J'ai eu un flash et j'ai mis un mois à monter mon projet. J'ai décidé de commencer sans savoir si ça allait intéresser les gens (...). Je me suis dit « si je veux que ça marche, faut que je prenne le marché ! ». »

« Je n'avais pas de plan d'affaires au début (...). J'en ai eu un seulement trois ans après être lancé. Il y a eu des modifications dans le secteur d'activités, les organismes gouvernementaux ont cessé d'offrir certains services à des propriétaires de forêts privées, il y avait donc une nouvelle place pour le privé. »

« À partir du moment où je me suis rendu compte qu'il n'y avait pas de produit comme ça sur le marché. Je me disais qu'il fallait les mettre sur le marché pour aider les gens. Je pensais faire ça dans le garage, même qu'on irait se baigner sur l'heure du dîner avec nos employés. Mais en même temps, je voyais qu'on allait devenir « les McDonald » du « sans gluten ». »

« Pour moi, la détection d'opportunités d'affaires, c'est venu vraiment plus tard. Entre l'idée du départ et l'achat de l'entreprise, il ne s'est même pas passé deux mois. »

« Je voyais le potentiel avec ce qu'il faisait seulement quand j'ai été là les week-ends. J'ai décidé d'acheter, même à un prix un peu trop cher et un an après, je lâchais ma job pour me consacrer à l'entreprise. »

« J'ai commencé par l'achat et la vente d'acier, je ne sais trop pourquoi. N'importe quoi que je pouvais acheter, je le revendais avec profit. Il y a quinze ans, je me suis tourné vers la fabrication, il y avait de la place sur le marché. »

« L'entreprise était intéressante, avait comme clients de grands donneurs d'ordre partout dans le monde. Je ne connaissais rien à l'automatisation mais un plan stratégique, c'est un plan stratégique ! »

« C'est positif de n'avoir rien planifié car si oui, je ne l'aurais pas fait (acheter). Mais d'un autre côté, ça m'aurait sûrement permis de mieux analyser, structurer, dès le départ. »

**ENCADRÉ 9 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS
CONCERNANT L'ÉCART ENTRE OPPORTUNITÉS DÉTECTÉES ET LA MISE
EN ŒUVRE**

« Je voyais un potentiel international, devenir aussi connu que Prada. C'est plus long que prévu mais je l'ai encore en tête. »

« C'est plein d'imprévus, il n'y a jamais de choses faciles, en affaires. C'est un combat quotidien. Même si on essaie de tout prévoir. »

**ENCADRÉ 10 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS
CONCERNANT L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

« Mes recettes, c'est la clé. Je ne les donnerai jamais à personne. »

« Toujours du sur mesure, délais de livraison serrés, qu'on ne peut absolument pas manquer pour ne pas perdre nos clients. »

« On est capable d'aider les clients à trouver les meilleures solutions au meilleur prix. Informer le client sur le suivi et les coûts du projet (...). Transparence, honnêteté et ne pas être le plus cher. »

« C'est ma spécialité, mon expertise, je connais ça. Flexibilité complète et du sur mesure pour le client. Se démarquer par un produit et une approche différente. »

« La rigueur d'un produit sans faille, livré avant le temps requis. Beaucoup ont essayé, beaucoup ont échoué. »

« On s'est spécialisé dans l'automatisation de petits objets afin de se distinguer. »

« Faut que t'attires l'œil et que t'assures la standardisation et le maintien de la qualité du produit. »

« Ne jamais dire non à un client mais lui donner le prix que ça vaut pour le laisser choisir : ça nous démarque, le client se sent écouté. »

ENCADRÉ 11 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA MISE EN MARCHÉ

« On reste collés à leurs besoins parce qu'on fait des salons directs au public, on est très proches de nos conseillères pour leur demander de nous transmettre les commentaires, on a fait des sondages directs auprès de notre clientèle pour savoir ce qui est important pour eux. J pense que ce qui fait que je suis capable de diriger les collections, c'est un travail constant depuis 12 ans d'être collée aux besoins de ma clientèle plutôt qu'à payer régulièrement des études de marché qui coûtent cher pour être « pile dessus. »

« On essaie de trouver un équilibre entre la valeur qu'on donne à notre produit et ce que vendent les autres. Ce n'est pas facile, on jongle. »

« Pour nous, ce sont les contacts avec les personnes qui sont importants car nos clients sont des entreprises. On n'aurait même pas eu besoin d'avoir un site Web. On pourrait être plus proactif dans l'entretien de nos relations d'affaire mais en même temps, nos commandes sont toujours pleines depuis 20 ans. »

« Je connais les prix de mes compétiteurs, je connais mes coûts fixes. J'essaie de jongler entre les deux. En même temps, j'ai déjà des clients établis : je suis souvent un sous-traitant pour des compétiteurs, plus gros, plus ambitieux que moi. »

« Quand nos clients arrivent, on leur demande souvent comment ils ont entendu parler de nous. Ma publicité passe beaucoup par le bouche-à-oreille de clients satisfaits. En même temps, je dois quand même acheter de la publicité dans les guides touristiques et les journaux. Mais c'est très difficile de faire des choix marketing et d'en évaluer les retombées véritables. »

« Moi, c'est ce que j'aime. Trouver des nouvelles idées, des combinaisons produits-marchés. Ensuite, faut que je pousse sur mes vendeurs avec le PODC. »

« En 2010, j'ai fait un virage dans mon entreprise. J'ai décidé de choisir mieux mes clients et les services que j'offrais. Avant, je voulais faire plaisir à tout le monde. Maintenant, c'est : « c'est ça, ou va ailleurs ». »

« C'est difficile de fidéliser notre clientèle mais c'est faisable si on trouve un équilibre prix-qualité-rapidité. »

« Je suis partout, je cible les événements qui visent ma clientèle. Si ça intéresse mes clients, ça m'intéresse aussi ! »

« Aujourd'hui, je choisis mes projets. Ça doit être un win-win-win : 1) puis-je livrer à temps aux conditions demandées par le client ? 2) Mes employés vont-ils être heureux ? et 3) Est-ce que je vais faire de l'argent ? »

ENCADRÉ 12 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'ORGANISATION DES PRODUITS / SERVICES / PRODUCTION

« On a déjà engagé un consultant qui est venu analyser toutes nos étapes, de la création à la mise en marché, pour voir de quelle façon on pouvait passer d'un stade artisanal à un stade de masse. On a aussi fait des réunions d'équipe pour se pencher sur des problématiques et trouver des solutions. Ça doit être en constante évolution : tu as un roulement de personnel qui fait que quelqu'un de nouveau peut avoir un nouveau regard sur une problématique. »

« Pour moi ça se résume plus à revoir la structure du personnel. Au départ, je travaillais avec ma famille et des amis. Au fil des années, j'ai eu de vrais employés. Ça a été un gros choc : j'ai dû structurer tout ça pour vrai. »

« Là, je produis en Chine depuis quelques années et là je m'en vais en Malaisie, parce que c'est encore moins cher. »

« On a acheté de nouvelles machines pour passer d'une production artisanale à semi-industrielle. Notre défi est de diminuer le temps homme/produit fini, pour offrir un produit de qualité, à prix abordable. »

« On est en train de créer une base de données maison pour nos professionnels, afin qu'ils soient complètement autonomes. Ça va augmenter notre rapidité et diminuer les erreurs de facturation et d'administration. Je vais vraiment pouvoir me démarquer de la compétition avec ça. »

« Très vite, j'ai su où je rapportais de l'argent et ce n'est pas quand je suis dans mon bureau. »

« J'ai un souci constant de sauver de l'argent et du temps. Chez nous, j'optimise tout, même ma façon de faire ma sauce à spaghetti. J'essaie de guider mes employés dans ce sens-là pour leur travail. »

« Je place un gars par équipe de travail avec sa carte « qualité ». J'achète aussi beaucoup d'outils pour économiser du temps et de l'argent. »

« Je fais affaires avec des sous-traitants en communication, marketing, ressources humaines pour m'aider. Je donne ma vision, mon rêve d'entrepreneur, la base solide que je veux et ils m'aident à développer des outils. Les objectifs évoluent aussi continuellement alors à quoi bon les mettre par écrit ? Je fais des plans croquis-mitaine-brouillon. Je n'ai personne à qui je dois vendre mes idées. Je vis bien avec jusqu'à ce que j'ai un C.A un jour ». »

« Notre production est organisée sur mesure selon les besoins du client. On soustrait la fabrication pour rester concentrés sur quoi on est bons. »

« Au début j'étais trop idéaliste mais ça devient inévitable d'aller vers l'Asie. »

ENCADRÉ 13 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT L'INNOVATION / RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT / CRÉATIVITÉ

« La créativité doit être mise au service du client, pour répondre à ses besoins. Notre façon de travailler exige de la créativité, bien sûr. »

« Pour nous, innover c'est plutôt avoir de nouveaux outils, pour garder un service serré et de qualité. Pour ça, je dois équiper mes employés, les mettre à jour souvent.»

« Les tendances mondiales des nouveaux produits évoluent toujours de 1) Europe 2) Québec 3) reste du Canada et 4) les États-Unis. Je m'inspire de ce qui se fait ailleurs. Quand on va arriver aux États-Unis, ça va exploser! »

« C'est moi l'inventeur, le département de R-D. On est parfois créatifs à cause de la pression et des délais. J'aime que ça soit moi qui soit créatif. Je suis plus dans le développement que dans la planification. »

« Aujourd'hui, la recherche et le développement sont conscients et organisés, avec les nouveaux produits de niche que nous avons développés depuis trois ans. »

« Je casse les moules, contrairement aux réalités du secteur. »

« La créativité vient quand tu constates que tu frappes un mur. Les gens réagissent surtout quand ils n'ont plus d'espace pour respirer. »

« On essaie de se diversifier, en travaillant avec des scientifiques pour développer un nouveau produit. »

« J'encourage la créativité chez mes employés, pour qu'ils apportent des pistes de solution quand il y a des problèmes. »

« Le produit, faut l'aborder avec beaucoup de liberté. »

« Je ne suis pas un créatif mais je me demande souvent pourquoi on fait les choses (...). Récemment, j'ai instauré un « rapport d'étonnement » à faire par mes employés lorsqu'ils voient ou entendent des nouvelles pratiques dans notre domaine. Je leur ai fourni une caméra et ils doivent transmettre ces rapports lors des rencontres d'équipe mensuelles. À date, ça n'a pas trop marché mais c'est le genre de pratiques longues à instaurer. »

ENCADRÉ 14 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

« Dans une petite entreprise, la gestion du personnel est capitale. Il faut être capable de choisir les bonnes personnes. Il y a bien sûr les connaissances et les compétences, mais je m'efforce surtout de choisir des personnes qui partagent les valeurs de mon entreprise. Comme il y a peu d'employés, c'est important qu'il y ait de bons échanges, une bonne circulation de l'information. »

« Il y a tellement de défis avec la conciliation travail-famille, on ne se le cachera pas (...). Aussi, j'ai une intolérance au conflit caché, j'ai donc instauré la politique de la porte ouverte. Je pense que mes employés sont capables de nommer leurs besoins dans ce contexte. »

« Je suis un patron direct mais juste. Très axé sur la tâche mais en même temps, les gens sont ici depuis longtemps (...). Je vise des relations plaisantes, sans plus (pas d'amitié). Mais quand j'engage quelqu'un, c'est quand même que j'ai le goût de le croiser tous les matins à la machine à café ! »

« La force d'une entreprise, ce sont ses employés. »

« Je suis stricte quand ça va mal mais les gars ont l'air de m'apprécier. J'ai réalisé au fil des années que je ne peux pas être « trop chum » avec eux. »

« Au départ, je pense que je n'étais pas prête pour être boss, mes employés n'étaient pas efficaces. Même encore aujourd'hui, j'en fais trop à leur place, je dois apprendre à dire non. »

« Je suis trop fin, encore, malgré l'expérience. Pour moi c'est du donnant-donnant. Si tu m'en donnes, je t'en donne (...). Je ne suis pas capable de faire de la discipline et je ne suis pas du genre à valoriser tout le monde à chaque jour parce que moi, je n'ai pas besoin de ça donc je n'y pense pas nécessairement. »

« J'ai fait beaucoup trop confiance aux gens. J'avais des erreurs à faire et j'ai appris. »

« J'adore la reconnaissance et prendre le temps de dire bonjour à mes employés. Mais à 30 employés, je ne peux pas passer deux minutes avec chacun pour leur dire « bonjour, comment ça va ? ». Ça fait 30 fois deux minutes et deux fois par jour, parce qu'il faudrait aussi que je leur dise « bye bye ». C'est plate mais je manque de temps, je dois aussi travailler... »

« La productivité des employés vient avec la reconnaissance plus qu'avec de l'argent. »

« Ils sont plus productifs quand ils sont contents, ont les bons outils, sentent qu'ils sont appréciés. »

« Mes employés sont au courant à 100 % de ce qui se passe, même quand ils ne sont pas présents. Nous avons de nombreuses réunions, nous affichons des tableaux de qualité. Je fais aussi preuve de beaucoup de transparence, en affichant dans la salle du personnel les « pv » des réunions. Comme ça, ils ne pourront pas dire qu'ils n'étaient pas au courant. »

« C'est difficile (la productivité) car la main-d'œuvre est rare. Quand les gens sont disponibles, c'est souvent parce qu'ils ne sont pas bons. »

« Ça prend des deadlines et des suivis rigoureux, pour préciser les priorités. Quand tu demandes des comptes, les gens en font plus. »

« Les bonus pis l'argent. C'est juste ça, maintenant. »

ENCADRÉ 15 - DISCOURS CONCERNANT LES TÂCHES NON RÉALISÉES

« Maintenant, j'ai une spécialiste du marketing et un directeur des ventes. Mais ces gens-là, qui sont compétents, veulent aussi faire toutes sortes de projets et auraient besoin de budgets pour les faire. Ils ne comprennent pas comment ça marche le *cashflow* et que je n'ai pas d'argent pour faire des grosses affaires. »

3.2. Le processus stratégique formel

Cette dernière section présente le discours des propriétaires-dirigeants sur certains sujets en lien avec le thème du processus stratégique formel.

ENCADRÉ 16 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA PRÉPARATION DE L'AVENIR

« Je n'ai pas de relève, pas d'enfant. Avant je travaillais 90h/semaine. Aujourd'hui, j'ai un plan financier pour m'assurer une retraite et travailler un peu moins à court terme. »

« À 40 ans, j'ai réalisé que j'avais atteint tous mes objectifs personnels. J'ai décidé de gérer mon entreprise pour que « mon bébé » continue à bien fonctionner sans moi. »

« L'avenir pour moi c'est de rendre l'entreprise structurée. Oui, je veux être proprio pendant 40 ans mais pas la gérer. Pour moi, ce qui est bien important, c'est de garder l'influence sur la direction et les grandes orientations de l'entreprise. »

« Je veux rendre l'entreprise indépendante, travailler moins. Je me vois comme le gardien de la philosophie de l'entreprise. »

« (L'avenir) passe d'abord par sécuriser notre emplacement et trouver des investisseurs pour avoir un levier financier. Il faut aussi trouver un distributeur. »

« J'essaie de penser à long terme, d'entretenir les clients. Je fais un peu de repérage de clients potentiels mais je n'ai pas beaucoup de temps. On est déjà occupés à 100 % et c'est difficile de satisfaire les clients actuels.

« (L'avenir) passe par le développement d'une entreprise dans un secteur existant mais dans un domaine qui correspond à mes valeurs, ma philosophie. Elle passe par un projet nouveau, qui touche à une nouvelle clientèle. »

« J'ai commencé à miser sur une spécialisation lente depuis 2010 : je ne prends plus de petits contrats, je ne fais plus de sous-traitance pour mes petits concurrents, je n'offre plus tous les services connexes qu'offrent mes concurrents. Je n'avais pas assez de volume sur certains produits-services. La majorité de mes concurrents font tout, moi j'ai décidé de me spécialiser et de diminuer le nombre de mes employés. Je suis le premier à le faire, j'espère sortir du lot. »

ENCADRÉ 17 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES OBJECTIFS ET PLANS STRATÉGIQUES

« Avoir des objectifs, oui, mais pas trop précis. S'ils sont trop précis, tu peux être déçu. Mais si tu n'en as pas, tu peux manquer de motivation. Dans ma tête, j'ai beaucoup de projets, peu qui se réalisent. Ce n'est pas grave. J pense que je vais toujours fonctionner de même. J'aime mieux me fier au présent qu'à l'année passée. »

« Si on avait fait juste ça pour commencer, on n'aurait pas commencé ! Mais oui, j'aime bien avoir des objectifs et des éléments de vision... mais est-ce qu'il en faut absolument ? Non, je ne pense pas. Mais je le fais quand même. »

« J'en ai plusieurs en même temps. Plusieurs dossiers définis mais je ne peux pas les prendre séparément. Quand je me donne des objectifs, je suis une ligne dans ma tête et j'y arrive toujours. Là, j'ai commencé à me faire des listes et des « post-it ». Mon mentor est aussi là pour me « ramener », me rappeler les choses à traiter en priorité. »

« À date, j'ai plus géré par projets, mon chiffre d'affaires est très variable. J'en ai pas besoin (des objectifs), j'ai de la misère à en fixer pour les autres aussi. »

« Cette année, j'ai engagé quelqu'un pour me faire des budgets car je ne suis pas « capable ». Ça me donne des « guidelines » mais je ne suis pas certain que ça prend des objectifs très précis. On a fait un budget sur 2 ans, ressemble à ce que j'avais dans la tête avant. Ça « m'énerve », c'est mon banquier qui veut ça. Je veux être libre ! »

« J'ai fait un budget sur 2 ans pour la première fois. Ça ressemble pas mal à ce que j'avais en tête. Ça me donne des « guidelines » mais je ne suis pas certain que ça prend des objectifs très précis. »

« La planification stratégique passe par des objectifs financiers, qui donnent nécessairement les priorités comme entrepreneur. »

« J'ai un plan sur 3 à 5 ans, revu à chaque année. Je n'ai pas de délai ou échéancier précis, on va y arriver. »

« Faudrait que je le fasse plus. J'ai plein d'idées dans ma tête mais rien d'écrit. Mon défaut, c'est que j'ai trop de projets en même temps. »

« Plusieurs dossiers à gérer en même temps, ça va tellement vite. C'est tout dans ma tête. Je commence à me faire des listes. L'important c'est d'avoir une vue d'ensemble avec les autres dossiers, les stratégies. »

« Très peu autrefois, un peu plus aujourd'hui. En même temps, il y a tellement de mouvance, on doit réévaluer nos décisions sur une base fréquente pour survivre. Mes objectifs ne sont donc pas clairement établis. Comme homme d'affaires, je dois les réviser souvent. »

« Ça me donne rien de faire de la stratégie à pu finir. J'ai 3 questions à me poser quand vient le temps d'évaluer une décision. Faut que tu reviennes à la base, pourquoi tu fais ça ? (...) Je dis à mes employés de toujours se le demander. Est-ce ce que je fais c'est compris par le client ? Est-ce que c'est vers l'amélioration des écosystèmes et des forêts ? Non, passe à d'autres choses. C'est la même chose pour la stratégie. »

« Y'était pas écrit mais là plus que ça va, plus je prends le temps de m'asseoir de mettre par écrit, réfléchir, faire des tableaux... de me structurer un peu plus. Sinon je me rendais compte qu'en ne réfléchissant pas, je travaillais, je travaillais, je travaillais et je me rendais compte : « ah oui c'est vrai, au début de l'année je m'étais dit que je ferais ça... ». »

ENCADRÉ 18 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

« Permettre la croissance en santé de l'entreprise. Un produit qui répond à la demande va se vendre plus. Faut être assez intelligent pour faire ça. »

« Oui, faut se tenir à la fine pointe pour être à l'affût des nouveautés. »

« On veut bien servir nos clients actuels avant d'aller en chercher d'autres. »

« J'atteins tous mes objectifs, mais pas nécessairement au moment que j'y avais pensé. Je n'ai pas l'impression d'échouer, des fois c'est juste plus long. Certains autres entrepreneurs sont très agressifs sur leurs objectifs mais ne sont jamais fiers ou contents. »

« J'ai augmenté mon chiffre d'affaires de 20 % année après année, je suis passé de 14 000 \$ de ventes à 1.3 M\$, pour me rendre compte qu'à la fin, il n'y avait pas plus d'argent dans le compte. Je ne suis plus dans la croissance, le prochain step est trop gros. Je veux surtout augmenter ma rentabilité. »

« Toujours la stabilité en premier, ensuite la croissance du profit. Si tu ne contrôles pas ça, tu ne peux pas survivre. »

« Pour moi, c'est la ligne du bas qui doit augmenter. »

« Aller chercher plus de clients, avoir de bons produits, un excellent service à la clientèle. »

« Ahead of the game, y aller à notre façon. »

« Engager les bonnes personnes et donc poser les bonnes questions en entrevues. C'est assez difficile. »

« 70 % des entreprises ne passent pas le cap des deux ans car elles ne font pas assez de planification et ont trop gros coûts d'opérations. J'ai des objectifs axés sur une croissance, dans une optique moyen terme. Ils sont écrits, accessibles. Faut voir grand et large, ensuite consulter. »

ENCADRÉ 19 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LA DÉFINITION D'UNE BONNE STRATÉGIE

« Choisir le bon moment pour la réaliser, une stratégie basée sur la réalité actuelle, ni passée, ni future. »

« Faut que ça soit planifié à tous les niveaux : financiers et humains. Il faut aussi de la rigueur, des dates butoirs. Ça te prend un plan détaillé, mis clairement par écrit pour que ça soit clair pour tous ceux qui doivent y participer ».

« Le bon client, le bon produit, au bon prix, à temps »

« Faut que tu y croies et que tu sois flexible ».

« L'ardeur que tu y mets. Faut que tu y mettes du tien, pas juste un petit peu. Faut que tu sois toujours en train de te questionner, de t'évaluer, prendre du recul et peut-être admettre que tu t'es trompé (...). Prendre du recul pour mieux avancer. Il faut que tu aies une vue d'ensemble de toutes les autres stratégies. Si tu es en marketing, faut que ça fit avec le reste. Faut y croire aussi beaucoup, beaucoup. »

« Mais c'est sûr qu'on peut pas arriver et mettre une nouvelle stratégie d'un seul coup. Tout ce qui est fait, tu dois y aller graduellement. Plus l'entreprise est établie, plus faut que tu y ailles tranquillement (...). Amener le monde à ça, pour ça faut pas que tu fasses des coups. Diversifier oui, mais tranquillement. »

« À la fois prudente et audacieuse. Oser voir loin et développer mais ne rien prendre pour acquis et continuer les démarches pour que ça fonctionne. Ce qui est difficile, c'est de mieux organiser les choses pour qu'il n'y ait pas de gaspillage. Ne pas se penser trop fin et se faire valider. »

« Faut que tu y croies et que tu sois flexible. T'adapter, être convaincu. Ne pas rester borné à ton idée de départ. Si ton client veut une soupe bleue, donne-lui une soupe bleue ! »

« Je fais les actions qu'il faut pour que ça marche. Je suis une éternelle optimiste. »

ENCADRÉ 20 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LES FACTEURS DE SUCCÈS EN AFFAIRES

« Le hasard des rencontres, quelqu'un que tu ne connais pas et qui a un besoin particulier (...). Au hasard, j'ai rencontré des gens qui connaissaient des gens...»

« Un mix de détermination et de travail. Je savais pas mal ce que je voulais. Une part de chance et d'improvisation aussi. »

« J'fais ce que j'aime, du mieux que je peux, du meilleur que je pense. »

« Il faut saisir les opportunités, être prêt à mettre sa vie perso de côté. »

« J'ai fait beaucoup d'investissements personnels mais ça rapporte aujourd'hui. Ça m'a fait évoluer comme personne et j'ai l'impression de changer le monde à ma manière. Ce n'est vraiment pas facile de s'investir à ce point mais on est récompensés. »

« Faut pas que tu le prennes comme une job. »

ENCADRÉ 21 - DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS CONCERNANT LE RECOURS À L'AIDE EXTERNE POUR LA STRATÉGIE

« Ton entreprise, tu l'as en toi. Tout le temps : quand tu écoutes la télé, en voyage. Faut que tu t'impliques continuellement pour atteindre tes buts. »
Avant de te fier à quelqu'un pour le faire à ta place, il faut que tu t'en occupes. »

« J'ai fait des séminaires avec des formateurs. Est-ce que j'utilise leurs techniques ? Non. Mais quand même ça m'a montré l'importance de se donner des objectifs et de les analyser. C'est comme si je parlais de bien loin. Il faudrait que je les refasse aujourd'hui. Après ça, j'ai travaillé ma vision d'entreprise et la faire diffuser dans l'équipe pour que tout le monde sache où on s'en va pis qu'est-ce qu'on a à faire. »

« Je suis impliqué beaucoup dans le conseil d'administration d'une association de gens d'affaires, je m'y implique depuis le début. Tu rencontres des gens qui t'apportent beaucoup. Il devait y avoir 200 ans d'expérience autour d'une même table ! Bâtir des relations, poser des questions. La vie est une école. »

« J'pense qu'il ne m'a jamais rien dit que je ne savais pas ! Je connais tellement mon domaine... »

ENCADRÉ 22 - AUTRES ÉLÉMENTS DISCURSIFS CONCERNANT LA RÉALITÉ ET LES DÉFIS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

« Ce n'est pas tout le monde qui comprend ce que c'est que d'être un entrepreneur. C'est plus tough aujourd'hui. »

« Au Québec, c'est mal vu d'être un entrepreneur. »

« Dans la tête du monde, un entrepreneur, si ça réussit, c'est que ça a « fourré » quelqu'un d'autre. »

« Au Québec, on jalouse les entrepreneurs qui réussissent, moi ça me pue au nez. »

« Dans ma tête, je suis un entrepreneur, un inventeur. Pas un gestionnaire ou un contrôleur. C'est plate parce que c'est mal vu en général, surtout par les banquiers pis les fonctionnaires dans les organismes comme les CLD. »

« Lorsque j'ai suivi mon MBA, j'avais l'impression que les profs glorifiaient les gestionnaires et qu'on varlopaît les entrepreneurs. J'avais un malaise, ça m'a pris du temps à comprendre pourquoi. Ça se peut que tu sois fait pour partir des entreprises, pas pour les gérer. Les deux sont importants pour le Québec mais on ne donne pas beaucoup de crédit aux entrepreneurs. »

« J'ai déjà dit à un homme d'affaires que j'admire et qui a réussi : « c'est difficile d'être toi pis ta femme en même temps ». Moi je suis une entrepreneure qui doit réussir, mais en même temps je veux aussi réussir mon rôle de mère et de femme. »

« Ce n'est pas facile parce que quand tu es un entrepreneur, tu travailles tout le temps, tu penses toujours à tes projets. C'est difficile pour ta femme et tes enfants mais aussi pour tes amis, qui souvent vont penser que tu es workaholic ». »

Le présent chapitre a permis de présenter les données retenues comme les plus pertinentes dans le cadre de cette recherche qualitative et exploratoire. Elles ont été présentées à l'état brut alors que dans les chapitres qui suivront, elles seront davantage analysées et discutées.

Nous souhaitons ici expliquer ce qui a guidé nos choix quant aux données discursives à utiliser pour l'analyse. Précisons d'abord qu'il a été très facile d'amener les répondants à exprimer sur de nombreux éléments personnels comme leurs motivations entrepreneuriales ainsi que leurs expériences professionnelles et personnelles passées. À propos des défis quotidiens de gestion, la plupart des sujets abordés ont également suscité l'intérêt des personnes interrogées, alors que

les sujets en lien avec les thèmes comme le processus stratégique formel ont suscité des intérêts variables, selon le profil de chacun des propriétaires-dirigeants interrogés.

Ensuite, notons que la présente recherche ne présente pas de témoignage abordant le concept d'internationalisation. Ceci peut s'expliquer par la nature des activités des entreprises dirigées par les propriétaires-dirigeants de notre échantillon. Par ailleurs, nous n'avons pas mis d'emphasis sur ces questions lors de l'élaboration du questionnaire car nous savions que seul un faible pourcentage de dirigeants de micro-entreprises et de PE exprime un intérêt pour les activités internationales. Pour ceux qui ont décidé de travailler à l'international, il peut s'agir plus d'un moyen d'atteindre leur stratégie que d'une ambition à part entière (St-Pierre et Perreault (2009), dans St-Pierre et Cadieux (2011) : 43).

Aussi, nous n'avons pas retenu le sujet de l'intégration du développement durable à la stratégie dans l'élaboration de notre questionnaire, tout comme il ne s'agit pas d'un thème ayant émergé des réponses des propriétaires-dirigeants rencontrés. Tant pour le sujet de l'internationalisation que pour celui du développement durable et leurs impacts sur la relation des intervenants avec la stratégie, nous considérons que le fait de ne pas avoir abordé ces sujets ne présume en rien de l'importance que peuvent présenter ces enjeux pour les micro-entreprises et PE du Québec. Toutefois, nous considérons qu'il s'agit d'éléments de recherche assez complexes et pointus, alors que notre recherche exploratoire vise à comprendre de façon large les implications quotidiennes de la stratégie des propriétaires-dirigeants à partir de l'étude de leurs discours.

En outre, nous n'avons également pas insisté sur les thèmes de la performance et de la croissance de l'entreprise d'un point de vue de la profitabilité et de la rentabilité. Bien sûr, ces sujets ont été abordés lors des entrevues mais nous n'avons pas souhaité amener explicitement les participants sur cette piste. Des entretiens de 90 à 180 minutes permettent rarement de créer le lien de confiance nécessaire au dévoilement de ces informations.

De plus, nous avons vu dans la théorie que pour les propriétaires-dirigeants des PE, la notion de succès est plus importante que celle de la performance ou de la croissance. D'ailleurs, le succès en affaires et le succès de l'entreprise sont des sujets pour lesquels les propriétaires-dirigeants se sont montrés disposés et intéressés à discuter.

En outre, nous retenons de la revue de littérature que l'étude de la performance au sein des PE dépend largement du profil entrepreneurial et des caractéristiques personnelles du dirigeant (Raymond *et al.*, 2013 : 477). Bien sûr, il y a fort à parier qu'un niveau minimal de rentabilité et de croissance soit atteint pour les entreprises gérées par les propriétaires-dirigeants de notre échantillon. Nous pouvons en effet penser que dans le cas contraire, ceux-ci n'auraient pas eu le temps ou la priorité de participer à une étude universitaire.

En conclusion, la suite de notre analyse s'appuiera sur le discours des propriétaires-dirigeants concernant les sujets ayant généré les échanges les plus « enflammés » et/ou semblant faire ressortir des préoccupations communes. Il s'agit essentiellement de la vision du propriétaire-dirigeant sur l'avenir et les projets de son entreprise, ses défis quotidiens de gestion stratégique, la prise de décision stratégique et le recours à l'intuition, l'importance d'un processus stratégique formel ainsi que la distinction entre le statut d'entrepreneur et celui de propriétaire-dirigeant, tel que le résume le prochain tableau.

**TABLEAU 17 – INTÉRÊT DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS
RENCONTRÉS POUR LES SUJETS STRATÉGIQUES**

	Principaux sujets retenus pour l'analyse	Sujets complémentaires à l'analyse principale	Sujets écartés pour l'analyse
Niveau d'intérêt	Intérêt marqué	Intérêt moyen	Intérêt faible
Impact du discours	Éléments discursifs abondants	Éléments discursifs moins fréquents	Éléments discursifs peu nombreux ou absents
Sujets en lien avec la place prépondérante du propriétaire-dirigeant	Motivations personnelles Préparation de l'avenir Expérience/intuition Prise de décisions importantes Délégation/Pouvoir	Mentorat/coaching Consultants/comités Partage de la vision Profil/valeurs personnelles	Aptitudes pour la négociation
Sujets en lien avec les défis quotidiens de gestion stratégique	Gestion financière et budgétaire Gestion des opérations Gestion des ressources humaines Développement des affaires Projets/développements	Créativité/Innovation/R-D Positionnement concurrentiel Communication marketing Détection des opportunités d'affaires	Développement durable Internationalisation
Sujets en lien avec le processus formel de la stratégie	Avenir/vision Importance des plans et objectifs	Succès Croissance de l'entreprise	Évaluation Recours à des outils et techniques Performance de l'entreprise
Autres sujets amenés par les propriétaires-dirigeants	Perception de soi entrepreneuriale Distinction entre gestionnaire et entrepreneur	Conciliation entreprise-famille Préjugés à l'égard des entrepreneurs	

CHAPITRE 4 – ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, les données ont été présentées sous forme d'une synthèse des éléments discursifs les plus pertinents, à partir de nombreuses citations et démontrant le vocabulaire ainsi que la réalité des propriétaires-dirigeants rencontrés. Dans le but d'apporter des pistes de réflexion concernant notre question de recherche, le présent chapitre propose une analyse de ces résultats qui sera présentée à partir des trois principaux thèmes ayant guidé le déroulement des entretiens.

Comme nous avons retenu le courant discursif du constructivisme social, de nombreuses citations seront utilisées afin d'illustrer la réalité des propriétaires-dirigeants des PE québécoises. En outre, bien qu'il s'agisse d'une étude qualitative, le discours des répondants a parfois été regroupé de façon à faire ressortir quantitativement certaines tendances et informations pertinentes à la discussion qui suivra dans le prochain chapitre. Ainsi, nous mettrons en lumière certaines catégories de réponses selon les différents sujets abordés en présentant le nombre de réponses dans chacune des catégories. Il importe de savoir que nous avons créé ces catégories après la retranscription des entrevues, afin de faire ressortir les faits saillants.

4. La place prépondérante du propriétaire-dirigeant dans la stratégie

Motivations personnelles

Nous avons vu dans la revue de littérature que les motivations, les valeurs et la personnalité sont des éléments pouvant influencer la relation entre propriétaires-dirigeants et la stratégie, notamment en forgeant sa vision stratégique et sa conception du succès et de la performance. Un des premiers constats à souligner dans le cadre de cette analyse est la variété des motivations évoquées par les propriétaires-dirigeants à se « lancer en affaires ». Nous avons pu les regrouper à

partir des trois types d'objectifs ayant un impact sur la stratégie, tel que proposé par St-Pierre et Cadieux (2011).

TABLEAU 18 - MOTIVATIONS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS À SE LANCER EN AFFAIRES

Types d'objectifs	Associés à	Exemple de vocabulaire utilisé
Personnels	Valeurs personnelles	« Par amour du travail » « Un fort désir d'autonomie et de liberté »
	Personnalité	« Toujours été un leader, toujours aimé diriger » « Envie d'être mon propre patron » « Intolérant à l'autorité et les injustices » « Envie de faire quelque chose de nouveau » « Un peu d'insouciance ? »
	Style de vie associé à l'entrepreneuriat	« Pas faite pour le 9 à 5 » « Attiré par le rythme et l'organisation du travail » « Avoir de la reconnaissance pour mes réussites »
Économiques	Profits	« Tant qu'à travailler fort, possibilité de faire plus d'argent » « Peur de manquer d'argent » « Indépendance financière »
	Survie	« Carrément une question de survie »
Sociaux-environnementaux	En lien avec la clientèle	« Aider les autres, par un produit qui n'existait pas encore »
	En lien avec le secteur d'activités	« Créer un service plus efficace que ce qui se faisait déjà dans le domaine »

La majorité des répondants évoquent des motivations en lien avec leur personnalité et des objectifs économiques. Dès la première question posée pendant l'entretien, on note que ces différentes motivations à gérer une entreprise influencent la relation entre le propriétaire-dirigeant et la stratégie. Par exemple, il apparaît que ceux ayant évoqué des motivations économiques semblent être plus enclins à associer planification stratégique avec planification budgétaire. En outre, ceux ayant fait part de motivations plus personnelles, basées sur leur personnalité ou leur style de vie associé au fait d'être en affaires semblent plus disposés à considérer la stratégie comme un moyen d'assurer du succès à leur entreprise, sans nécessairement viser une croissance à tout prix. Il est à noter que seulement deux des propriétaires-dirigeants ont exprimé des motivations en lien avec des objectifs socio-environnementaux. Un fait intéressant à constater est qu'un d'entre eux, malgré sa motivation à « vouloir aider » présente un profil entrepreneurial

assez marqué, se caractérisant par sa vision stratégique et son intérêt pour la recherche-développement.

Délégation et pouvoir

Nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants en quoi la place qu'ils occupent dans le quotidien de l'entreprise a évolué au fil du temps et comment se déroule la délégation de leur pouvoir. Il en est ressorti que la plupart des personnes rencontrées considèrent qu'elles passent encore trop de temps dans les opérations, même si elles sont toutes conscientes, à l'exception d'un seul répondant, de l'importance de passer plus de temps aux activités globales et stratégiques. Nous avons analysé leurs discours afin d'en dégager les tendances, présentées dans le tableau suivant.

TABLEAU 19 - NIVEAU DE DÉLÉGATION DE POUVOIR EXPRIMÉ PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Propriétaire-dirigeant fortement impliqué dans les opérations	5/17
Propriétaire-dirigeant ayant procédé à une bonne délégation, mais opérationnelle seulement	9/17
Propriétaire-dirigeant ayant procédé à une délégation avec pouvoir et/ou budget	3/17

La plupart ont procédé à une délégation opérationnelle des tâches mais sans nécessairement donner de pouvoirs décisionnels ni budgétaires aux personnes responsables. Par contre, ils disent tous accorder une très grande confiance aux personnes, départements ou encore « bras droit » à qui ils ont délégué les tâches. En outre, la majorité est très consciente de l'importance de déléguer davantage afin de pouvoir jouer un rôle de « développement ». Quelques autres (3/17) ont donné des tâches en délégation avec des budgets et de grandes responsabilités (ex. : service à la clientèle, génie, ressources humaines). Toutefois, tous gardent un œil ouvert et font un suivi des tâches qu'ils ont déléguées.

Les propriétaires-dirigeants gérant les plus petites entreprises de l'échantillon disent avoir de la difficulté à déléguer par manque de ressources financières. La

difficulté à déléguer s'explique aussi par une certaine réticence à « lâcher prise du bébé », pour reprendre le vocabulaire de certains répondants.

J'ai toujours été le boss de tout. Récemment, j'ai pu déléguer à une personne, mon nouvel associé. Je suis aujourd'hui surtout le boss du département de génie. C'est quand même difficile de lâcher prise.

Nous constatons donc que ces éléments vont dans le sens de la théorie et semblent vouloir confirmer une des caractéristiques de la stratégie des PE, soit la structure informelle de l'entreprise et la grande polyvalence du propriétaire-dirigeant. Nous avons également pu observer que les répondants ayant procédé à une délégation plus poussée des tâches dans l'entreprise ont tendance à se considérer davantage comme « chefs d'orchestre » plutôt que patrons. Nous tenons toutefois à préciser que pour les propriétaires-dirigeants ayant procédé à une délégation purement opérationnelle, nous observons que l'importance de déléguer toujours mieux et davantage fait partie de leurs préoccupations.

Les tâches du propriétaire-dirigeant qui lui prennent le plus de temps sont-elles celles qui apportent le plus de résultats ?

Au dire des répondants, ce n'est pas toujours le cas, même s'ils sont tous capables d'identifier clairement les tâches apportant le plus de résultats pour l'entreprise et donc sur lesquelles ils devraient s'attarder. Selon plusieurs, la raison évoquée est le fait qu'ils manquent de temps, car la majorité de leur emploi du temps, même personnel, semble consacré à la gestion de l'entreprise (ce qu'ils appellent « le facteur temps »).

Les tâches les plus longues sont, selon la grande majorité des répondants, l'administration et la gestion de l'entreprise (appelés communément le « red tape », « la paperasse ») – et ce même pour ceux bénéficiant d'un support administratif - alors qu'ils se considèrent souvent comme plus « payants » lorsqu'ils font du développement des affaires et/ou qu'ils contrôlent les coûts de production et des achats.

Trois répondants ont d'ailleurs mentionné avoir pris un certain risque financier en embauchant plus de personnel, en même temps qu'ils exécutaient leur stratégie de développement des affaires. Une des personnes interrogées mentionne :

Je voulais être prêt quand la vague allait arriver, ce qui a été le cas.

Il s'agit d'une piste de solutions qui exige de trouver les liquidités pour y arriver ainsi qu'une dose d'audace de la part du propriétaire-dirigeant.

Préparation de l'avenir

Nous avons également interrogé les propriétaires-dirigeants sur ce qu'ils voudraient laisser derrière eux en cas d'une possible fin ou vente de l'entreprise. Nous avons voulu savoir si, lorsqu'il est question d'avenir, les répondants pensent à des éléments de leur vie personnelle. Nous avons également souhaité connaître les éléments de leur vision stratégique, sans poser directement la question. Nous avons analysé leurs discours pour en faire ressortir le constat présenté dans le tableau suivant.

TABLEAU 20 - NATURE DES RÉPONSES QUANT À LA QUESTION DE PRÉPARATION DE L'AVENIR

Parlent de leur vision et des besoins de l'entreprise	11/17
Parlent de leur futur personnel	3/17
Parlent de rendre l'entreprise indépendante en leur absence	9/17

Plus de la moitié des répondants ont démontré une volonté de rendre leur entreprise plus autonome, structurée et indépendante de leur présence. Ils ont évoqué leur volonté de se dégager toujours plus des opérations, afin de rendre l'entreprise autonome et ainsi « pouvoir partir demain matin s'il le faut ».

À 40 ans, j'ai réalisé que j'avais atteint tous mes objectifs personnels. J'ai décidé de gérer mon entreprise pour que « mon bébé » continue de bien fonctionner sans moi.

L'avenir pour moi c'est de rendre l'entreprise structurée. Oui, je veux être proprio pendant 40 ans mais pas la gérer. Pour moi, ce qui est bien important, c'est de garder l'influence sur la direction et les grandes orientations de l'entreprise.

Je veux rendre l'entreprise indépendante, travailler moins. Je me vois comme le gardien de la philosophie de l'entreprise.

Un point à souligner est que leurs motivations à se « sortir de l'entreprise » semblent être plus personnelles qu'associées à un désir de se concentrer sur l'aspect stratégique de l'entreprise. Il s'agit alors pour certains d'être en mesure de travailler moins et de mieux concilier entreprise-famille. Pour d'autres, c'est le désir éventuel de vendre l'entreprise pour en créer une nouvelle ou de miser sur le développement de projets spécifiques qui entre en ligne de compte. Ces éléments de réponses rejoignent d'ailleurs le concept du « lifestyle entrepreneur », présenté au chapitre 2.

Plus de la moitié a présenté des éléments clairement associés à leur vision stratégique de l'entreprise. Enfin, seulement trois répondants ont fait part de leurs préoccupations personnelles, démontrant une volonté de sécuriser leur avenir pour pouvoir « voyager », « travailler moins » ou « jouer au golf ». Notons que ces trois répondants sont des propriétaires-dirigeants qui font partie des personnes les plus âgées de l'échantillon ou sont en affaires depuis plus longtemps.

Aussi, pour la grande majorité d'entre eux, l'avenir passe directement par une consolidation financière de l'entreprise. D'autres répondent à cette question en présentant leurs rêves, la vision de leur entreprise. Plusieurs expriment un peu de toutes ces réponses, et seuls quelques-uns d'entre eux ne parlent qu'exclusivement de stratégie. Les propriétaires-dirigeants dont l'entreprise est à un stade plus jeune décrivent leur avenir en termes d'étapes de développement et ou de projets bien précis.

Projets futurs

Les propriétaires-dirigeants rencontrés ne manquent pas de projets pour assurer l'avenir de leurs entreprises. Il a été choisi de ne pas présenter la liste de tous ces projets puisqu'ils varient énormément d'un répondant à l'autre, étant adaptés aux différentes réalités des entreprises et de leurs secteurs d'activités. Il s'agit d'un sujet qui a suscité beaucoup de passions pendant les entrevues. Nous avons pu sentir que les propriétaires-dirigeants sont emballés lorsque vient le temps de parler de projets d'avenir, plus d'ailleurs que de parler de la gestion quotidienne ou de processus stratégique formel.

Cet aspect des entrevues est d'ailleurs plutôt surprenant considérant que les typologies présentées dans la revue de littérature ont tendance à dépeindre le profil du propriétaire-dirigeant comme étant plus « conservateur et managérial » qu'entrepreneurial. D'un autre côté, il confirme la position de Bérubé et Noël (2011) selon laquelle le rôle du propriétaire-dirigeant de PE est souvent confondu avec celui de gestionnaire de projet. En effet, si les projets représentent pour les propriétaires-dirigeants rencontrés des éléments directement reliés à leur vision stratégique, ils doivent également souvent en assurer la coordination, considérant les ressources limitées à l'interne, leurs connaissances du fonctionnement et la place de l'entreprise dans son environnement.

Les répondants n'hésitent pas lorsque vient le temps de nommer les moyens à déployer pour assurer le succès de tous leurs projets. Ainsi, pour la presque totalité d'entre eux, les facteurs de réussite pour leurs projets sont clairement exprimés.

TABLEAU 21 - MOYENS D'ASSURER LE SUCCÈS DES PROJETS D'AVENIR

Éléments discursifs exprimés	Importance
S'entourer de personnes-clé	3/17
Mieux déléguer	2/17
Travailler avec plus de données financières	1/17
Générer plus de profits	1/17
Avoir une vision très claire	1/17
Trouver un actionnaire ou des investisseurs	3/17
Y aller étape par étape, faire des projets-pilotes	1/17
Mieux choisir ses clients/projets	1/17
Être à l'écoute du marché	1/17
Mettre en marche rapidement les projets	1/17
Développer un avantage concurrentiel	1/17
Développer un créneau de niche, des nouveautés	1/17

Encore une fois, il ressort de ce thème de discussion qu'il n'existe pas de « recette magique », pour reprendre l'expression d'une des personnes interrogées et que les facteurs de succès pour les projets d'avenir varient selon les projets ciblés, le type d'entreprise, le secteur d'activités et bien entendu le profil du dirigeant.

Partage de la vision

Nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants s'ils communiquaient fréquemment et facilement leurs rêves, leur vision de l'entreprise ainsi que leurs projets. L'analyse de leurs réponses permet de les regrouper en différentes catégories présentées dans le tableau suivant.

TABLEAU 22 - PARTAGE DE LA VISION ET DES PROJETS PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Oui, trop	2/17
Oui, beaucoup	9/17
Non, pas assez	1/17
Non et c'est bien ainsi	4/17

Seulement 4/17 des propriétaires-dirigeants ont spécifié qu'ils préféreraient ne pas trop parler de ces éléments avec les employés afin de « ne pas leur faire peur » ou « ne pas trop les insécuriser ». Ces derniers affirment quand même aimer communiquer leurs rêves et projets avec des membres de leur entourage personnel et familial, ou avec d'autres gens d'affaires.

Plus de la moitié des répondants affirment être de bons communicateurs de vision auprès de leur personnel et dans certains cas de leurs associés. Par contre, ils ont aussi été nombreux à se demander s'ils le faisaient de façon assez formelle et fréquente.

Prise de décision stratégique et intuition

Nous avons questionné les propriétaires-dirigeants sur leurs méthodes de prise de décisions lorsque vient le temps de traiter de sujets importants et stratégiques pour leur entreprise. Nous avons regroupé les nombreux éléments discursifs au sein du prochain tableau.

TABLEAU 23 - MÉTHODE PERSONNELLE POUR PRISE DE DÉCISION IMPORTANTE/STRATÉGIQUE

Méthode rationnelle, mathématiques, calculs, écrits	4/17
Temps de réflexion assez long, prendre du recul	7/17
Consulter, trouver de l'information, se faire challenger	7/17
Impulsion, coups de cœur, intuition	4/17
Ne réfléchit pas longtemps, aime les risques	2/17

Un premier fait intéressant est que ce sujet de conversation a beaucoup plu à la majorité des répondants, qui ont longuement partagé leurs méthodes personnelles de prise de décision. Nous avons remarqué que cet élément n'est pas considéré comme futile aux yeux des propriétaires-dirigeants et il importe aussi de préciser que certains d'entre eux ont offert plus d'une catégorie de réponses.

Les propriétaires-dirigeants affirment prendre du temps pour trouver les informations pertinentes à leur prise de décision. Conformément à la théorie présentée au chapitre 1, cette recherche d'informations semble aussi être caractérisée par la proximité, soit le recours à leurs relations personnelles et aux

réseaux d'affaires dont ils font partie. Selon le type de décision à prendre, ils accordent beaucoup d'importance à se donner un temps de réflexion pour éviter « d'être trop impulsifs ».

Un peu plus tard au cours de l'entretien cependant, nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants de parler de la place qu'ils accordent à l'intuition dans la gestion de l'entreprise, dans leurs prises de décision ou pour expliquer leur succès en affaires. Il a alors été constaté que bien qu'une grande majorité d'entre eux affirment déployer une méthode de prise de décision plutôt structurée, ils affirment parallèlement avoir fréquemment recours à l'intuition.

Même ceux adoptant une méthode de prise de décisions plus formelle disent tout de même « confronter » leur décision rationnelle avec leur intuition. Ainsi, lorsque le sujet de la place accordée à la dimension intuitive dans les décisions d'affaires est soulevé, même les plus méthodiques avouent tout de même écouter ce qu'ils appellent communément « leur instinct » (et non leur intuition comme dans la théorie).

TABLEAU 24 - PLACE DE L'INTUITION DANS LA GESTION STRATÉGIQUE

Très grande place	9/17
Bonne place	5/17
Petite place	3/17

Un seul répondant s'est dit mal à l'aise avec le fait d'avoir recours à l'intuition et a mentionné qu'il a « ben de la misère avec l'intuition pure », en avouant quand même y accorder un peu de place pour valider ses décisions rationnelles.

Je suis très rationnel, mathématique, cartésien mais j'écoute quand même mon instinct à la fin. J'me suis fait prendre une couple de fois à ne pas écouter l'intuition qui confrontait mes calculs... Dans le fond, t'es un spécialiste sans que tu t'en rendes compte.

4.1. Les défis quotidiens de gestion stratégique

La prochaine section propose une analyse des réponses données par les répondants sur différents sujets en lien avec le thème des défis quotidiens influençant la relation à la stratégie.

Détection des opportunités d'affaires

Nous avons demandé aux personnes interrogées de décrire la ou les opportunités d'affaires qu'ils ont identifiées au moment du démarrage ou de l'acquisition de leur entreprise. L'analyse de la qualité de leur description permet de regrouper leurs discours en quatre catégories, présentées dans le Tableau suivant.

TABLEAU 25 - QUALITÉ DE LA DESCRIPTION DES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES DÉTECTÉES

Opportunité d'affaires décrite de façon très précise	4/17
Début en affaires sans réflexion ou par concours de circonstances	5/17
Une opportunité est décrite, mais plutôt vaguement	6/17
Aucune opportunité détectée	2/17

La grande majorité des répondants parlent d'abord de l'opportunité qu'ils ont eue de lancer l'entreprise ou de l'acheter, plutôt que de l'opportunité d'affaires en termes de marchés, clientèles, besoins, etc. Un répondant a d'ailleurs demandé ce que signifiait le thème « opportunité d'affaires ».

De plus, lorsqu'ils parlent d'écart entre l'opportunité détectée à l'origine et d'écarts avec la mise en œuvre réelle de l'entreprise, beaucoup de propriétaires-dirigeants affirment avoir beaucoup plus travaillé que ce qu'ils auraient pu penser. Ils indiquent cependant avoir constaté que la popularité de leurs produits/services reste fidèle à leur idée d'origine (imaginée ou décrite dans un plan d'affaires, s'il y a lieu).

Dans le cas d'un rachat d'entreprise déjà existante, les répondants affirment que les processus de consolidation et de restructuration ont été plus importants

qu'escomptés. Un répondant explique la façon dont il s'est fait « avoir » par le cédant et comment cela a complètement changé ce à quoi il s'attendait tant au niveau de l'ampleur de la tâche qu'au niveau du risque financier.

La plupart réalisent après s'être « lancés » qu'ils passent plus de temps que prévu à faire de la gestion de personnel et des opérations. D'autres mentionnent qu'ils ont manqué d'informations prévisionnelles sur la réalité du marché qu'ils s'apprêtaient à conquérir et que cela a ralenti leurs projets de développement. Ils ne mentionnent pas avoir de regret à cet effet, considérant l'expérience et les apprentissages qu'ils en ont retenu comme étant positifs.

Le plus facile, selon les personnes qui n'ont pas vraiment identifié d'opportunités avant de se lancer en affaires, est qu'elles n'ont pas pu être déçues ou découragées dans la mesure où elles n'avaient aucune idée de ce à quoi s'attendre, que cela soit au niveau de leur nouvelle vie de propriétaire-dirigeant ou d'un éventuel scénario idéal quant à l'avenir de leur entreprise.

Si le discours des propriétaires-dirigeants rencontrés n'est pas très détaillé quant à la description des opportunités d'affaires détectées lors du démarrage, il en est autrement des opportunités d'affaires détectées pour l'entreprise à son stade actuel. Comme nous le verrons ultérieurement, ils sont beaucoup plus bavards au sujet des projets à mettre en œuvre pour saisir ces dites opportunités.

Avantage concurrentiel

Nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants de nommer les règles du jeu identifiées comme étant nécessaires pour se démarquer dans leurs secteurs d'activités respectifs. Pour quelques répondants seulement (3/17), la description a été plus difficile à résumer. Cependant, pour la vaste majorité, les éléments discursifs présentés ont permis de constater que les répondants connaissent bien leurs secteurs d'activités et de leurs entreprises. Le tableau suivant présente la liste des règles énumérées par les propriétaires-dirigeants.

TABLEAU 26 - RÈGLES À SUIVRE IDENTIFIÉES PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Éléments discursifs des propriétaires-dirigeants	Importance
Trouver une niche, une spécialité, un thème	4/17
Fidéliser la clientèle	3/17
Automatisation de certaines tâches dans le but d'assurer vitesse, uniformité, qualité et baisse des coûts	1/17
Service à la clientèle impeccable et suivis rapides aux demandes sur le Web	1/17
Excellente image de marque, emballage et design distinctif	1/17
Faire mieux, en donner un peu plus	1/17
Rester à l'affût des nouveautés	1/17
Produire à moindres coûts	1/17
Qualité-service personnalisé-ambiance de socialisation	1/17
Qualité des employés et du service	3/17

On constate que bien que le vocabulaire utilisé par les propriétaires-dirigeants pour décrire ces « règles du jeu » varie énormément d'une personne à l'autre, la majorité des répondants parle indirectement de la qualité du service (fidélisation) et de la spécialisation (différenciation), deux stratégies souvent associées à la PE.

En les faisant parler de ces règles du jeu, nous avons souhaité valider si les répondants sont éventuellement capables de nommer et de décrire leur avantage concurrentiel. Sur ce point, la qualité et la précision de la description varient beaucoup d'une personne à une autre. De façon générale, nous pouvons conclure qu'un peu plus de la moitié des propriétaires-dirigeants ont donné une description claire de cet avantage mais en utilisant un langage courant et familier.

En discutant de ces éléments, nous avons également pu constater une grande préoccupation de la part des propriétaires-dirigeants de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Il s'agit d'un élément positif car nous avons vu dans la revue de littérature que la création de valeur était un des défis stratégiques pour les dirigeants de PE. En effet, le sujet des règles à suivre pour se démarquer dans leur secteur (environnement externe) a amené les propriétaires-dirigeants à s'exprimer sur tout ce qu'ils pouvaient faire pour se démarquer et assurer du succès à l'entreprise. À ce titre, leurs préoccupations sont souvent associées à

l'importance de donner une valeur ajoutée en vue de répondre aux besoins de leurs clientèles, ce qui rejoint en partie la définition de création de valeur donnée par Schmitt (2007).

Mise en marché

Nous avons posé plusieurs questions sur différents éléments de la vente et de la mise en marché des produits et des services. Ces éléments de réponse se sont avérés beaucoup trop variables selon le type d'entreprise et le secteur d'activités pour pouvoir dégager des données claires. Toutefois, un commentaire qui revient souvent (11/17) est la difficulté de bien évaluer les retombées de tous les efforts marketing et la difficulté d'aller chercher des données claires sur les différentes clientèles. Cet enjeu s'explique pour la majorité par un manque de ressources budgétaires, obligeant les propriétaires-dirigeants à recourir à leur « instinct ». Notons toutefois qu'il a souvent été mentionné que les répondants se considèrent comme suffisamment « près » de leurs clientèles pour pouvoir dans certains cas les consulter directement ou pour d'autres anticiper leurs besoins.

Notons que le mot « segmentation » n'a été utilisé que par un seul des propriétaires-dirigeants interrogés et qu'il est le seul à avoir parlé aisément de concepts théoriques tels que le prix, la place, la promotion ou le produit. Une minorité a parlé de « veille stratégique » et de participations à des foires commerciales internationales. Pour les entreprises plus spécialisées, soit dans les services professionnels ou des entreprises industrielles, le sujet de la mise en marché amène cinq dirigeants à affirmer qu'il s'agit davantage pour eux de bien choisir les clients et les projets, ce qu'ils ont appris à faire avec les années et l'expérience.

Organisation du travail/services/production

Un bloc de questions porte également sur la façon dont les propriétaires-dirigeants améliorent ou ont déjà amélioré différents éléments de leur chaîne de valeur. Pour la grande majorité d'entre eux (12/17), le recours à l'embauche de consultants et/ou de sous-traitants pour des éléments qui ne font pas partie de leurs

compétences a été évoqué. Quelques uns d'entre eux ont également mentionné des solutions d'organisation issues de leur propre initiative. Le tableau suivant regroupe les initiatives les plus fréquemment déployées par les propriétaires-dirigeants rencontrés, la majorité des répondants ayant nommé au moins deux d'entre elles.

TABLEAU 27 - INITIATIVES POUR AMÉLIORER LA PRODUCTION ET/OU L'ORGANISATION DES SERVICES

Éléments discursifs des propriétaires-dirigeants	Importance
Meilleure répartition des tâches entre les employés	9/17
Création sur mesure ou achat d'outils ou base de données informatiques	8/17
Investissements dans les équipements/machinerie de production	6/17
Conception de tableaux et outils de mesure et suivi de l'efficacité organisationnelle	5/17

Soulignons qu'un seul des répondants a mentionné l'importance de former continuellement ses employés dans le but d'assurer la qualité des services et la rapidité des projets à livrer par l'entreprise. Les propriétaires-dirigeants sont conscients qu'ils doivent consacrer le de temps possible à faire ce à quoi « ils sont bons » et plusieurs appliquent la même logique dans leur entreprise. Ils parlent alors en majorité de stratégie de spécialisation (ou focalisation), sans la nommer expressément, une stratégie souvent associée à la PME. Enfin, une stratégie intéressante a aussi été mentionnée par un propriétaire-dirigeant qui consiste à louer une partie de son immeuble à un de ses sous-traitants.

Nous avons vu dans la revue de littérature que la stratégie des PME est aujourd'hui en voie de s'internationaliser et pas seulement pas le biais des traditionnelles activités commerciales d'importation et d'exportation. L'internationalisation prend ainsi plusieurs autres dimensions comme celles de la sous-traitance, et de plus en plus de PME ont recours à cette stratégie de production afin d'être en mesure de faire face à la pression concurrentielle de réduction des coûts et d'augmentation des spécificités de produits (St-Pierre *et al.*, 2011 : 32). Le discours des propriétaires-dirigeants des PE rencontrés n'est pas très abondant quant aux enjeux de l'internationalisation de leurs activités. Seulement cinq d'entre eux y ont

fait des mentions précises. Sur ces cinq répondants, un seul a exprimé sa stratégie de développement de marchés internationaux alors que les autres ont surtout exprimé leur réalité de sous-traitance à l'étranger.

Innovation/créativité

Nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants de nous donner les moyens qu'ils utilisent pour améliorer leurs produits et services, ainsi que la place accordée à la créativité dans l'entreprise. Nous avons souhaité vérifier si l'innovation et la recherche et développement font partie du discours et de la réalité stratégique des répondants. À ce sujet, les réponses des propriétaires-dirigeants sont assez brèves et pourraient se résumer à deux éléments discursifs principaux, à savoir « Mieux utiliser la technologie au service de l'entreprise » et « Écouter les clients et aller chercher du feedback le plus possible ».

Seulement deux des répondants ont abordé le thème de la recherche et développement alors que trois ont mentionné le fait que selon eux la créativité arrive en même temps que les problèmes, généralement lorsque les gens dans l'entreprise ou eux-mêmes ne sont plus dans ce qu'ils nomment leur « zone de confort ». Près de la moitié (8/17) a de son côté souligné la grande importance d'être créatif, tant pour eux en tant que dirigeants, que pour leurs employés. Ils n'ont cependant pas beaucoup développé leurs points de vue et positions sur ces aspects de la gestion stratégique.

Le faible enthousiasme soulevé par ce bloc de questions est surprenant, considérant toute la place qu'occupe le discours sur l'importance de l'innovation et de la créativité dans la société en général, mais aussi plus spécifiquement dans les organismes en lien avec les gens d'affaires. Il en ressort une impression que pour la majorité des propriétaires-dirigeants rencontrés, innovation et recherche-développement sont surtout associés à la « recherche ». Cela peut expliquer qu'ils s'y sentent moins concernés, considérant la nature de leurs activités, majoritairement des services. Au sujet de la créativité, les propriétaires-dirigeants ont fait part d'une réelle ouverture, mais leurs réponses brèves et générales

permet de supposer que pour eux, cet élément « va de soi » et n'a pas besoin d'être détaillé.

Gestion stratégique des ressources humaines

Des questions ont été posées aux propriétaires-dirigeants afin d'aborder le thème de la gestion stratégique des ressources humaines, leur demandant quel type de patron ils pensent être et quels genres de relations ils espèrent construire avec leurs employés. Nous avons aussi abordé selon les cas, différents sujets tels que la productivité des employés, celle de la formation, du recrutement ou encore de la conciliation travail-famille.

L'analyse des discours permet de constater que si la gestion des ressources humaines apparaît comme une très grande préoccupation de la part des propriétaires-dirigeants au quotidien, la nature stratégique de cet élément ne semble pas être automatiquement détectée par la majorité d'entre eux. En effet, leurs discours sont principalement centrés sur l'équilibre à donner entre des relations de travail efficaces et agréables ainsi que des aspects qu'ils considèrent comme plus difficiles, comme la discipline et la gestion de conflits.

TABLEAU 28 - PERCEPTIONS SUR LA NATURE STRATÉGIQUE DE LA GRH

Clairement identifié comme un enjeu stratégique	5/17
Préoccupations importantes face à la gestion du personnel	7/17
Élément qui semble moins lié à la stratégie dans leur discours	5/17

Notons que pour 15/17 répondants, la productivité de leurs employés et de l'entreprise passe par une reconnaissance de leur travail et une bonne ambiance. Seulement deux répondants mentionnent toutefois croire que leurs employés sont plus productifs lorsqu'ils sont avec eux. Un seul propriétaire-dirigeant a répondu qu'il s'agissait uniquement d'une question de salaires et de primes.

En somme, malgré tout le discours ambiant sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée annoncée pour les entreprises québécoises, cet élément n'a pas semblé préoccuper les propriétaires-dirigeants rencontrés. Leurs inquiétudes touchent

donc principalement le fait d'assurer un milieu de travail sain et agréable aux employés, tout en favorisant leur productivité dans une optique de « gagnant-gagnant ».

Tâches non réalisées dans l'entreprise

Enfin, nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants de nous nommer les choses qu'ils considèrent comme importantes pour l'entreprise mais qu'ils ne font pas au quotidien, ainsi que les raisons expliquant cet écart. Sur cette question, il s'est avéré très clair que les propriétaires-dirigeants sont très conscients des choses importantes à réaliser pour améliorer la gestion stratégique de leur entreprise. Le tableau suivant regroupe les éléments discursifs des propriétaires-dirigeants selon certaines catégories.

TABLEAU 29 - TÂCHES IMPORTANTES NON RÉALISÉES PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Éléments discursifs en lien avec	Importance
GRH	3/17
Communication marketing	1/17
Investissements	1/17
Innovation	1/17
Meilleure délégation et structure organisationnelle	3/17
« Tout plein de chose ! »	4/17
« Rien, je fais tout en mon pouvoir et ce qu'il faut pour mon entreprise »	3/17

Plusieurs éléments de réponses vont dans le sens de mieux organiser le travail, la répartition des tâches et la délégation. Une des principales raisons évoquées pour justifier le manquement à ces tâches importantes est le manque de temps, ce que plusieurs nomment communément « le facteur temps ».

TABLEAU 30 - FACTEURS EMPÊCHANT/RETARDANT LA RÉALISATION DES TÂCHES IMPORTANTES

Manque de temps	11/17
Manque de ressources financières	4/17
Manque d'organisation personnel/lacunes	2/17

Nous concluons donc que les propriétaires-dirigeants ne font qu'exprimer et illustrer un des traits spécifiques liés à la stratégie des PE, soit les ressources limitées dont elles disposent, comme le temps et l'argent. En outre, ils semblent confirmer le défi de la stratégie tel qu'exprimé par De Lastic (2013) : « À priori, la stratégie est un constituant nécessaire de l'entreprise qui lui permet de décider de ses objectifs et de parvenir à leur réalisation (...). Pour le stratège, le temps est un élément essentiel à la fois objectif et mesurable, ainsi que subjectif et vécu. C'est dans la rencontre entre ces deux dimensions objectives et subjectives que la stratégie va s'évaluer » (De Lastic, 2013 : 84).

4.2. Le processus stratégique formel

Le dernier grand thème abordé concerne le processus formel de la stratégie. Nous poursuivons donc notre analyse avec les sujets qui y sont reliés.

De l'importance de se fixer des objectifs et d'établir des plans

Nous avons demandé aux personnes interviewées si elles trouvaient important d'avoir des objectifs stratégiques clairs et précis et selon quel horizon temporel ceux-ci étaient généralement fixés.

Nous avons aussi voulu savoir si ces objectifs étaient décrits dans un plan ou tout autre outil de travail nécessaire au propriétaire-dirigeant. Les deux prochains tableaux regroupent l'analyse des réponses des participants à ce sujet..

TABLEAU 31 – PERCEPTION DE L'IMPORTANCE D'AVOIR DES OBJECTIFS PRÉCIS/ÉCRITS POUR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Important d'avoir des objectifs écrits et précis	3/17
Important, mais pas nécessairement très précis et/ou écrits	7/17
L'important, c'est d'avoir des projets en tête	3/17
Pas important d'avoir des objectifs précis et écrits ou de plans	3/17

TABLEAU 32 - HORIZON TEMPOREL DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Annuels et/ou très court terme	5/17
Moyen terme	5/17
Long terme	2/17
Variable	4/17

Nous constatons donc qu'un peu plus de la moitié des répondants considère les objectifs stratégiques comme étant importants, mais ne considère pas nécessairement le fait de les rédiger ou de les regrouper en utilisant des outils ou des plans.

Avoir des objectifs, oui, mais pas trop précis. S'ils sont trop précis, tu peux être déçu. Mais si tu n'en as pas, tu peux manquer de motivation. Dans ma tête, j'ai beaucoup de projets, peu qui se réalisent. Ce n'est pas grave. J pense que je vais toujours fonctionner de cette façon. J'aime mieux me fier au présent qu'à l'année passée.

J'en ai plusieurs en même temps. Plusieurs dossiers définis mais je ne peux pas les prendre séparément. Quand je me donne des objectifs, je suis une ligne dans ma tête et j'y arrive toujours. Là, j'ai commencé à me faire des listes et des « post-it ». Mon mentor est aussi là pour me « ramener », me rappeler les choses à traiter en priorité.

Un seul des propriétaires-dirigeants rencontrés a répondu que ses tâches préférées étaient de « s'occuper de la stratégie ». Il faut d'ailleurs souligner que ce dernier a travaillé comme cadre supérieur pendant plusieurs années au sein d'une grande multinationale avant d'acheter son entreprise. Seuls trois des répondants ont été catégoriques sur l'importance de se doter d'un processus stratégique formel et donc d'une stratégie plus délibérée :

70 % des entreprises ne passent pas le cap des deux ans car elles n'ont pas assez de planification et ont de trop gros coûts d'opérations. J'ai des objectifs axés sur une croissance, dans une optique moyen terme. Ils sont écrits, accessibles. Faut voir grand et large, ensuite consulter.

En ce qui concerne l'horizon temporel discuté avec les propriétaires-dirigeants, la majorité réfère soit à du court ou moyen terme, soit un maximum de deux années seulement. Ils expliquent ce fait par l'instabilité du contexte d'affaires dans lequel ils évoluent, insistant sur le fait que l'environnement instable les oblige à ajuster leurs décisions et objectifs stratégiques régulièrement. Ils ont parfois de la

difficulté à prévoir pour plus de quelques mois, même si leurs budgets et plans, s'il y a lieu, sont projetés sur du plus long terme, soit généralement une base annuelle ou exceptionnellement quelques années pour d'autres.

J'ai maintenant un plan sur trois à cinq ans, revu à chaque année. Je n'ai pas de délai ou échéancier précis, on va y arriver.

Plusieurs dossiers à gérer en même temps, ça va tellement vite. C'est tout dans ma tête. Je commence à me faire des listes. L'important c'est d'avoir une vue d'ensemble avec les autres dossiers, stratégies.

En somme, les propriétaires-dirigeants reconnaissent l'importance des objectifs et des plans stratégiques mais semblent davantage se définir comme des « gens d'action », allant dans le même sens que l'étude Dameron et Torset postulant que les propriétaires-dirigeants considèrent l'action comme un moyen efficace pour anticiper les changements, entraîner les autres membres de l'entreprise dans la stratégie et obtenir leur adhésion à des projets (Dameron et Torset, 2012 : 36).

La croissance de l'entreprise

Nous avons aussi demandé aux répondants si leurs objectifs stratégiques visent toujours la croissance de l'entreprise et quels sont les moyens préconisés pour assurer cette croissance.

TABLEAU 33 – OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE DE CROISSANCE

Toujours axés sur la croissance	7/17
Peuvent également avoir une nature autre que la croissance	5/17
Axés d'abord sur la rentabilité, ensuite sur la croissance	5/17

Moins de la moitié des propriétaires-dirigeants ont exprimé une volonté claire de miser sur des objectifs de croissance, les autres étant partagés entre la priorité d'assurer la rentabilité et celle de se fixer d'autres types d'objectifs, comme « mieux faire les choses », « améliorer les produits et services » ou « d'abord consolider ce qu'on fait déjà ». Pour les participants dont la nature des objectifs principaux n'est pas de miser uniquement sur la croissance, cette dernière n'est

pas exclue pour autant, ce qui nous permet de constater que 12/17 démontrent une volonté de croissance à travers leurs objectifs.

TABLEAU 34 - MOYENS IDENTIFIÉS PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS POUR ASSURER LA CROISSANCE/RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Écouter les clients	2/17
Contrôler les coûts	5/17
Suivre les tendances, être à l'affût des nouveautés	3/17
Trouver un bon réseau de distribution	1/17
Croissance par acquisition/fusion	1/17
Embaucher les bonnes personnes	1/17
Faire les choses différemment, se démarquer	1/17

Quant aux moyens à prioriser pour atteindre cette croissance, il est plus difficile pour nous de faire ressortir une tendance, considérant la variété des réponses données. Notons que les répondants ayant tendance à privilégier la rentabilité par rapport à la croissance, considèrent le contrôle des coûts est prioritaire. Nous avons par ailleurs remarqué que pour les propriétaires-dirigeants rencontrés, croissance est principalement synonyme d'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, ce que ne vise pas à tout prix la majorité d'entre eux.

Définition d'une bonne stratégie

Nous avons aussi demandé aux propriétaires-dirigeants de nous dire ce que représente une « bonne stratégie », selon eux. Il s'agit d'une question ayant apporté une multitude d'éléments discursifs différents, dont la liste est présentée dans le tableau 35.

TABLEAU 35 – ÉLÉMENTS DE DÉFINITION D'UNE « BONNE STRATÉGIE » SELON LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Ne pas avoir peur de prendre du recul et de s'ajuster	2/17
Une stratégie qui génère des profits, qui te fait faire de l'argent	2/17
Une stratégie réaliste, ancrée dans le moment présent	1/17
Une stratégie revue continuellement	1/17
Une stratégie graduelle (y aller étape par étape)	1/17
Ne rien prendre pour acquis	1/17
Faire une bonne analyse des facteurs en amont	1/17
Voir grand et large, consulter	1/17
Une stratégie écrite dans un plan avec des outils de mesure	1/17
Une stratégie intégrée, planifiée à tous les niveaux de l'entreprise	1/17
Connue de tous ceux qui doivent y participer	1/17
Te poser les bonnes questions avant de choisir projets/clients	1/17
L'ardeur et la conviction que tu y mets	1/17
Des choix à l'écoute des besoins de tes clients	1/17
Faire appel à un mentor pour t'aider à prioriser	1/17

Nous constatons grâce à ces réponses que pour les propriétaires-dirigeants, il semble que la « bonne stratégie » prend toutes les allures d'une stratégie émergente et incrémentale.

Facteurs de succès en affaires

Nous avons aussi demandé aux propriétaires-dirigeants ce qui, selon eux, justifie leur succès en affaires et le succès de leur entreprise. Le tableau suivant présente la liste des facteurs énumérés.

TABLEAU 36 - FACTEURS EXPLIQUANT LE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE SELON LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Éléments discursifs des propriétaires-dirigeants	Importance
Travail	12/17
Chance	2/17
Persévérance	2/17
Qualité du contact avec les clients, confiance	1/17
Proposition d'un produit unique qui se démarque	1/17
Investissements et sacrifices personnels	6/17
Combinaison Expérience/intuition/intelligence/compétences	1/17
Savoir être audacieux mais livrer la marchandise ensuite	1/17
Être réaliste et optimiste	1/17
Opportunisme	1/17

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la définition du succès est très loin des facteurs de performance financière : elle prend ici une dimension plutôt personnelle, les propriétaires-dirigeants expliquant en majorité leur succès et celui de leur entreprise par la qualité de leur travail et l'importance de leurs investissements personnels.

Aide externe pour la stratégie

Enfin, une série de questions posées aux propriétaires-dirigeants vise à savoir si, dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie, ces derniers ont recours à de l'aide externe. Nous avons donc abordé les sujets du mentorat d'affaires, l'appel aux consultants, la présence d'un comité avisé ou toute autre forme de conseils ou outils externes

TABLEAU 37 - RECOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS À DE L'AIDE/CONSEILS/OUTILS EXTERNES POUR LA STRATÉGIE

Mentor	7/17
Consultants	8/17
Conseil avisé	4/17
Cercle d'amis entrepreneurs	6/17
Aucune aide externe	0

Mentionnons que quatre des répondants n'ont pas été en mesure de définir ce qu'est un conseil avisé. Beaucoup ont expérimenté le recours au mentorat ou encore agissent par leurs propres moyens. Trois répondants n'ont pas trouvé « chaussure à leur pied » lorsqu'on parle des services de mentorat, mais trouvent cet élément tout de même important à reconsidérer un jour pour les appuyer dans leur stratégie. Une seule personne mentionne qu'elle n'a pas le temps et une autre qu'elle n'a pas aimé l'expérience. Enfin, plusieurs propriétaires-dirigeants ont souligné avoir développé un cercle d'amis ou de contacts d'affaires avec qui ils apprécient se réunir pour confronter et discuter de leurs idées et projets respectifs.

Autres éléments généraux

Enfin, nous avons invité les propriétaires-dirigeants à nous faire part des autres éléments qu'ils considèrent importants de mentionner au sujet de leur réalité quotidienne et de la stratégie en contexte de PE. La plupart ont mentionné le fait qu'ils trouvent impossible d'apprendre à être un entrepreneur et qu'ils considèrent que ce choix de vie n'est pas suffisamment valorisé au sein de la société québécoise.

De par leur discours, il est apparu que dix des répondants ont démontré un profil « entrepreneurial » plus marqué que les autres, présentant plutôt un profil « managérial ». Cette distinction entre entrepreneur et gestionnaire a d'ailleurs été évoquée par plusieurs propriétaires-dirigeants sans même que le sujet ne fasse formellement partie du questionnaire d'entretien. Cet élément semble être une réelle préoccupation pour ces derniers, qui considèrent que le profil entrepreneur

devrait être socialement plus accepté et valorisé, soit démontrer davantage de compétences pour lancer des projets et prendre des risques que pour planifier la stratégie et gérer une entreprise au quotidien.

Je pense de plus en plus que je suis fait pour partir des entreprises et peut-être pas les gérer...

J'aime idéiser, la phase de conception d'un projet et sa mise en place. Ça m'allume comme ça se peut pas... C'est là que je fais une distinction entre gestionnaire et entrepreneur. Mon défi c'est de me trouver de bons gestionnaires qui vont assurer la pérennité de mes projets pendant que moi je vais en développer d'autres.

Il est intéressant de souligner cet aspect, d'autant plus que la revue de littérature a bien illustré une distinction théorique entre propriétaires-dirigeants et entrepreneurs, alors que les entrevues portent plutôt à croire qu'en réalité, l'écart n'est pas si grand, du moins selon la perception des propriétaires-dirigeants, dont plus de la moitié se considèrent comme des entrepreneurs. Il serait éventuellement pertinent de valider si les propriétaires-dirigeants, pour qui cette distinction entre gestionnaire et entrepreneur est si importante, répondent aux caractéristiques du profil « visionnaire » de Filion ou « CAP » de Marchesnay.

En dernier lieu, nous souhaitons apporter une observation générale sur les propriétaires-dirigeants, soit leur très grande capacité d'autocritique, tant d'un angle personnel qu'en ce qui concerne la gestion de leur entreprise. Le vocabulaire utilisé pour répondre aux questions n'est pas uniforme et ne fait pas nécessairement appel aux concepts théoriques de la stratégie, utilisés dans le cadre d'une formation comme la M. Sc. Toutefois, chaque entrevue s'est soldée par une vive impression de la chercheuse que les propriétaires-dirigeants connaissent leurs forces et faiblesses, savent où trouver des ressources pour bien se compléter et faire évoluer leur entreprise. Leurs critiques ont été profondes et détaillées quant aux étapes passées et erreurs commises. Bien sûr, il est certainement plus facile a posteriori d'évaluer ses propres réalisations et difficultés. Il n'en demeure pas moins que leurs capacités à se projeter dans le futur et imaginer l'avenir de leur entreprise sont également très bonnes et convaincantes.

En conclusion, nous avons dans le cadre de ce chapitre procédé à une première analyse du discours des propriétaires-dirigeants de PE québécoises sur la relation qu'ils entretiennent avec la stratégie. Si quelques rapprochements ont été faits avec la théorie du management stratégique en contexte de PE, le chapitre suivant consiste précisément en une discussion approfondie qui vise à relier ces premiers résultats d'analyse à certains concepts théoriques de la stratégie et de l'entrepreneuriat.

CHAPITRE 5 – DISCUSSIONS

Maintenant qu'une analyse générale et personnelle des résultats a été présentée, le prochain chapitre a pour objectif de discuter de ceux-ci à partir de la théorie existante et plus spécifiquement de répondre aux questions de recherche évoquées au départ. Nous reviendrons ensuite sur certains concepts issus de la revue de littérature faisant partie des théories du management stratégique, soit les caractéristiques de la stratégie en contexte de PME ainsi que la distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant.

5. Les défis quotidiens influençant le rapport entre le propriétaire-dirigeant de PE et la stratégie

Sortir du cercle vicieux « opérations – sans stratégie – opérations »

Le principal défi vécu par les propriétaires-dirigeants au quotidien est le besoin de se sortir du cercle vicieux : « opérations – sans stratégie – opérations ». Ils rencontrent en effet une difficulté à assumer pleinement leur rôle stratégique à cause des opérations quotidiennes trop accaparantes pour embaucher le personnel nécessaire et ainsi se dégager de plusieurs tâches.

Je veux limiter mon temps de travail, il faut que je réfléchisse plus... C'est encore très semblable depuis le début, je veux changer ça mais je suis loin d'y avoir arrivé.

Les propriétaires-dirigeants considèrent souvent plus « payant » pour l'entreprise de faire du développement des affaires et « des projets » plutôt que ce qu'ils appellent du « day-to-day ». Bien que leur rôle dans la gestion quotidienne évolue constamment, beaucoup d'entre eux demeurent impliqués dans les opérations, au fil des différentes étapes ou selon les conditions financières de l'entreprise.

Les défis sont surtout financiers. Aussi, il faut trouver les bonnes personnes. Dans une entreprise de services, en tout cas, le défi c'est d'être capable de déléguer avec confiance des tâches à des professionnels.

J'aime faire la gestion des achats, la planification de la production, alors que je passais beaucoup de temps sur la vente et la gestion des employés. Depuis l'arrivée de mon associé, je fais surtout ce que j'aime et ce qui est le plus payant pour l'entreprise.

Afin de sortir de ce cercle vicieux, les propriétaires-dirigeants doivent également relever le défi de s'entourer d'une main-d'œuvre compétente, ce qui n'est pas sans lien avec les défis financiers. Embaucher du personnel compétent coûte en effet plus cher - ce qui peut être plus difficile considérant la réalité de certains secteurs d'activités - et exige généralement d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa rentabilité. Pour y arriver, le propriétaire-dirigeant amorce souvent une course au développement des affaires, qui, combinée à toutes les autres tâches administratives et de gestion, l'accaparent la majorité du temps et l'éloignent de la possibilité de se doter d'une stratégie plus globale. Le cercle vicieux est à nouveau reparti :

J'ai passé beaucoup de temps à faire de la réorganisation à l'interne à cause de l'absence de moyens pour du soutien administratif.

Il s'agit d'un défi spécifique aux PE qui a inévitablement un impact sur la façon dont le propriétaire-dirigeant aborde sa stratégie. Devoir se concentrer sur les opérations éloigne le propriétaire-dirigeant des enjeux plus globaux reliés à sa vision stratégique, en plus de rendre plus difficile l'identification de nouvelles opportunités d'affaires. C'est ce que Torres (2007) nomme la proximité fonctionnelle : le fait que les tâches soient faiblement spécialisées amène une polyvalence non négligeable pour le propriétaire-dirigeant mais intensifie du même coup l'imbrication des décisions opérationnelles, administratives et stratégiques dans l'entreprise. C'est ce qui pourrait expliquer le fait que les PE soient loin de relever le défi de l'intégration consciente du développement durable à la stratégie, à moins que cet élément ne fasse partie des valeurs personnelles du dirigeant (Paradas, 2011).

Apprivoiser la gestion stratégique des ressources humaines

Parallèlement aux défis associés à la place du dirigeant et sa capacité à déléguer davantage pour pouvoir se « sortir » des opérations quotidiennes, beaucoup de préoccupations reliées à la GRH ont été révélées par les propriétaires-dirigeants. Paradoxalement au fait d'être conscients de devoir déléguer davantage les opérations courantes, ils sentent parfois que leurs employés sont plus productifs lorsqu'ils sont avec eux « sur le plancher » ou qu'ils assurent des suivis plutôt serrés dans l'exécution des tâches.

Ainsi, les propriétaires-dirigeants semblent avoir une certaine difficulté à trouver un équilibre entre leur volonté de développer de bonnes relations avec leurs employés pour « développer un sentiment d'appartenance » ou « les fidéliser à l'entreprise », et la nécessité d'être efficaces et concentrés « sur la tâche », considérant le peu de temps et ressources disponibles dans une petite entreprise :

J'adore la reconnaissance et prendre le temps de dire bonjour à mes employés. Mais à 30 employés, je ne peux pas passer deux minutes avec chacun pour leur dire « bonjour, comment ça va ? ». Ça fait 30 fois deux minutes et deux fois par jour, parce qu'il faudrait aussi que je leur dise « bye bye ». C'est plate mais je manque de temps, je dois aussi travailler...

Les propriétaires-dirigeants connaissent les éléments qui favorisent la productivité de leurs employés : offrir un environnement de travail stimulant dans lequel les employés se sentent appréciés, favoriser une bonne circulation de l'information dans l'entreprise ainsi que fournir un encadrement à l'aide de suivis rigoureux pour certaines tâches importantes.

Je devrais retourner à l'atelier plus souvent, pour recréer l'ambiance du début.

Ils sont productifs quand ils sont contents, ont les bons outils, sentent qu'ils sont appréciés.

Ça prend des deadlines et des suivis rigoureux, pour préciser les priorités. Quand tu demandes des comptes, les gens en font plus.

À l'opposé, une majorité affirme avoir de la difficulté avec certains aspects de leur rôle de patron, qu'ils semblent moins apprécier parmi les nombreuses

compétences qu'ils doivent développer. Aussi, dans le cas spécifique aux PE, la GRH occupe beaucoup de temps. La majorité des répondants ont d'ailleurs mentionné ne pas aimer la partie gestion de conflits, la « gestion des personnalités », la « gestion des attentes » ou encore « garderie », selon l'appellation personnelle d'un des dirigeants rencontrés.

Le défi de la GRH a donc un impact sur la relation qu'entretient le dirigeant avec la stratégie dans la mesure où les ressources de la PE sont limitées et que la productivité des employés est un des éléments permettant à une entreprise de se démarquer par rapport à la concurrence du même secteur. En effet, selon Baron (2003), la difficulté à gérer le personnel est une des principales causes d'échec en phase de création d'entreprise (Baron (2003), cité dans Messeghem, K. , Noguera, F. et Sammut, S. , (2010) : 89).

Il s'agit d'un défi d'autant plus important puisque selon Messeghem *et al.* (2010), la GRH pourrait être intimement liée à aux capacités entrepreneuriales et d'innovation du propriétaire-dirigeant, soit sa « capacité à poursuivre de nouvelles opportunités que l'on peut qualifier de capacité entrepreneuriale suppose de disposer de ressources humaines susceptibles de saisir et d'exploiter de telles opportunités » (Messeghem *et al.*, 2010 : 88). Selon ces auteurs, les politiques de recrutement, rémunération et valorisation conditionnent le potentiel entrepreneurial.

Enfin, l'amélioration des compétences en GRH influence la relation des propriétaires-dirigeants avec la stratégie, dans la mesure où elle aurait également un impact direct sur la performance de leur entreprise, notamment en favorisant la créativité et la recherche et développement. C'est ce que Fabi *et al.* (2010), nomment les capacités dynamiques des dirigeants à construire des processus visant à élaborer ou reconfigurer leurs actifs tangibles et intangibles, dans le but de s'adapter rapidement aux changements, que ce soit dans le marché ou au niveau technologique. Les résultats de leur étude auprès de 182 entreprises montrent que l'adoption de pratiques en GRH améliore la productivité (Fabi, Lacoursière, Raymond et St-Pierre, 2010).

À travers les discours des propriétaires-dirigeants de PE, on note une tendance à favoriser une approche informelle quant à la gestion du personnel. Il s'agit d'un élément positif puisqu'une étude récente propose que les employés des petites entreprises sont plus satisfaits au travail, la nature informelle de la GRH encourageant une plus grande justice organisationnelle, et ce malgré le fait que les postes offerts soient généralement de moindre qualité, au niveau salarial et des possibilités d'avancement, que ceux offerts dans la grande entreprise (Barrette et Clayton (2010), cités dans Messeghem (2010) : 93).

En somme, un des défis des propriétaires-dirigeants rencontrés est de trouver cet équilibre entre des relations de travail plaisantes, humaines et informelles, un niveau suffisant de structures et d'encadrement ainsi que le développement de compétences en GRH. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le partage de la vision et la conversation stratégique avec les membres de l'entreprise peuvent être envisagées pour mobiliser davantage le personnel, et de passer d'un processus stratégique individuel à un processus stratégique collectif (Filion et Lima, 2011). En outre, les propriétaires-dirigeants développant une orientation entrepreneuriale plus forte pour leurs entreprises, ont plus de chances de favoriser un contexte d'apprentissage organisationnel, permettant d'assurer l'innovation et une plus grande performance de l'entreprise (Bretten et Rottenberg (2013), Alegre et Chivia (2013)).

Ne pas perdre de vue la gestion des liquidités et le contrôle des coûts

En troisième lieu, un autre défi quotidien important relevé réside dans la gestion des liquidités et le contrôle des coûts de production. Cela se répercute de plusieurs façons par rapport à la stratégie adoptée par les propriétaires-dirigeants. Tout d'abord, ce défi exige beaucoup de temps dans les tâches quotidiennes, un autre facteur qui diminue leur temps pour une pensée plus globale et stratégique. De plus, le faible « *cashflow* » - expression consacrée par les répondants - rend difficile la réalisation des nombreux projets imaginés pour assurer le futur de l'entreprise :

Maintenant, j'ai un spécialiste du marketing et un directeur des ventes. Mais ces gens-là, qui sont compétents, veulent aussi faire toutes sortes de projets et auraient besoin de budgets pour les faire. Ils ne comprennent pas comment ça marche le cashflow et que je n'ai pas d'argent pour faire des grosses affaires.

Ainsi, la gestion des liquidités semble être une des tâches plus difficiles à déléguer, car elle exige une fine connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, souvent seulement connue par les propriétaires-dirigeants. Toutefois, les conséquences sont inévitables sur la stratégie. Comment en effet peuvent-ils jouer pleinement leur rôle de visionnaire et prendre des orientations stratégiques plus larges si ces derniers consacrent leurs efforts à gérer des aspects aussi techniques que le fonds de roulement hebdomadaire ?

Soulignons que ce défi de gestion stratégique, appuyé par le discours de la grande majorité des personnes rencontrées, n'est pas nécessairement perçu négativement. Pour elles, il s'agit d'un élément faisant partie intégrale de leur rôle, même pour ceux qui travaillent en étroite collaboration avec un contrôleur ou un directeur des finances. Encore une fois, il s'agit d'une illustration concrète confirmant qu'en contexte de PE, tous les niveaux sont intégrés et qu'une décision administrative peut avoir une influence non seulement sur les opérations, mais également sur la stratégie de l'entreprise. En outre, ce défi confirme que plus l'entreprise est petite, plus la notion de compétitivité est importante pour assurer son développement (Carrier et Marchesnay, 2005).

Cette préoccupation des propriétaires-dirigeants explique également que la stratégie des PE est souvent fondée sur un horizon temporel relativement court, dans la mesure où ils prétendent prendre de nombreuses décisions stratégiques selon les résultats financiers (Gueguen (2009)). En effet, les objectifs financiers et stratégiques que se donnent les propriétaires-dirigeants de PE dépassent rarement un horizon de un à deux ans.

J'ai fait un budget sur deux ans pour la première fois. Ça ressemble pas mal à ce que j'avais en tête. Ça me donne des « guidelines » mais je ne suis pas certain que ça prend des objectifs très précis.

5.1. La stratégie selon les propriétaires-dirigeants de PE

La stratégie : une sensibilité plus qu'une formalité

Comme nous venons de l'analyser, les propriétaires-dirigeants sont pour la plupart encore impliqués dans différents niveaux des opérations quotidiennes. Toutefois, à la lumière de l'analyse de leurs discours, notre constat est qu'ils ne sont pas moins sensibles à la stratégie typique des gestionnaires de grandes entreprises. Il semble que la stratégie se verbalise pour eux plutôt sous la forme de « projets », « développement des affaires » et de « prise de décisions importantes » pour l'avenir de l'entreprise.

En effet, pour plusieurs propriétaires-dirigeants, la stratégie semble être surtout synonyme de « développement de l'entreprise », soit toutes les activités leur permettant de la faire connaître, la représenter et conquérir de nouveaux marchés. Si les propriétaires-dirigeants rencontrés sont très conscients de l'importance de déléguer afin de pouvoir consacrer plus de temps à la pensée globale, ils parlent davantage de leur rôle crucial pour « développer » que de « faire de la stratégie. »

Ce que j'aime, c'est mon vrai rôle de présidente, pas celui de DG (GRH, financière) : développement et relations publiques, vision, plan stratégique. C'est ce qui apporte le plus de résultats pour l'entreprise.

Lorsque la question de l'importance de se donner des objectifs stratégiques précis leur est posée, certains répondent comme si ces objectifs étaient essentiellement budgétaires. Cette réalité rejoint sûrement le défi quotidien des propriétaires-dirigeants qu'est la gestion des liquidités et le contrôle des coûts de production, tels que vus dans la section précédente. Cette préoccupation financière influencerait donc également leur conception d'un objectif stratégique. Cela rejoint en grande partie les caractéristiques du profil « PIC » proposé par Marchesnay et confirme que la stratégie des PME est influencée par des ressources limitées, tel qu'expliqué dans la revue de littérature.

Au premier chapitre, nous avons également fait ressortir le fait que bien que la stratégie soit présente au sein de la PE dès son démarrage, elle ne prend réellement place que lorsque l'entreprise a atteint un certain seuil de rentabilité et de stabilité. Ainsi, les propriétaires-dirigeants confirment que le fait d'écrire les objectifs et s'attacher à faire de la planification stratégique devient plus important au fil des années, en fonction de la croissance de l'entreprise. Les propriétaires-dirigeants n'ont pour la plupart pas préparé de plan d'affaires avant d'acheter ou en ont rédigé un très rapidement. Ils ont donc perçu une opportunité d'affaires sans pouvoir en décrire les spécificités dans un langage très stratégique et technique.

Pour moi, la détection d'opportunités d'affaires, c'est venu vraiment plus tard. Entre l'idée du départ et l'achat de l'entreprise, il ne s'est même pas passé 2 mois.

Il n'était pas écrit mais plus le temps passe, plus je prends le temps de m'asseoir, de mettre par écrit, réfléchir, faire des tableaux... de me structurer un peu plus. Sinon je me rendais compte qu'en ne réfléchissant pas, je travaillais, je travaillais, je travaillais et je me rendais compte : « ah oui c'est vrai, au début de l'année je m'étais dit que je ferais ça...

Très peu autrefois, un peu plus aujourd'hui. En même temps, il y a tellement de mouvance, on doit réévaluer nos décisions sur une base fréquente pour survivre. Mes objectifs ne sont donc pas clairement établis. Comme homme d'affaires, je dois les réviser souvent.

Ces éléments discursifs vont dans le même sens que Honig et Samuelsson (2013) qui soulignent que la recherche n'a pas encore démontré de relation positive entre le fait de faire de la planification (stratégique ou plan d'affaires au démarrage) et la performance de l'entreprise, une fois le stade de la survie dépassé (Honig et Samuelsson : 2013 : 370). Leurs propres travaux n'ont pas réussi à prouver que les dirigeants d'entreprise ayant recours à un plan d'affaires, à sa mise à jour régulière ou encore à une planification stratégique formelle génèrent plus de profits sur une longue période.

Sans aucune gêne, plusieurs propriétaires-dirigeants ont affirmé que les plans stratégiques écrits et détaillés présentaient beaucoup de limites, considérant l'évolution continue nécessaire amenée par les changements fréquents, voire quotidiens, du contexte d'affaires dans lequel évoluent leurs entreprises.

Les objectifs évoluent aussi continuellement alors à quoi bon les mettre par écrit ? Je fais des plans « croquis-mitaine-brouillon ». Je n'ai personne à qui je dois vendre mes idées. Je vis bien là-dedans jusqu'à ce que j'ai un C.A un jour.

Je voyais le potentiel avec ce qu'il faisait seulement quand j'étais là les week-ends. J'ai décidé d'acheter, même à un prix un peu trop cher et un an après, je lâchais ma job pour me consacrer à l'entreprise.

Considérant le fait que les entreprises dirigées par les propriétaires rencontrés sont en bonne santé financière, cet élément va dans le sens de plusieurs études remettant en question le principe selon lequel les PME pratiquant une stratégie formelle et explicite sont nécessairement plus performantes que les autres (Julien, 2008 : 129). En outre, le discours des propriétaires-dirigeants semble confirmer la position de Honing et Samuelsson (2013) à savoir que si les activités stratégiques formelles permettent d'acquérir une certaine légitimité auprès de différents acteurs jouant un rôle important dans l'environnement de l'entreprise, d'autres moyens sont disponibles pour y arriver, comme l'acquisition de formation (Honing et Samuelsson, 2013 : 380).

En somme, la majorité des propriétaires-dirigeants rencontrés n'ont pas eu recours à une planification stratégique formelle, sauf si exigée pour l'obtention de financement. Cet aspect est certainement relié à distinction évoquée par plus de la moitié des répondants entre le profil de l'entrepreneur et celui de gestionnaire. Pour les propriétaires-dirigeants, « faire de la stratégie » serait principalement le fait des gestionnaires, et non des entrepreneurs. Pour le démarrage, certains répondants disent même être heureux de ne pas avoir fait trop de plans puisque s'ils avaient connu les défis à relever dans le détail, ils n'auraient peut-être pas « osé » se lancer en affaires :

C'est positif de n'avoir rien planifié car si oui, je ne l'aurais pas fait (acheter). Mais d'un autre côté, ça m'aurait sûrement permis de mieux analyser, structurer, dès le départ.

C'est plein d'imprévus, il n'y a jamais de choses faciles, en affaires. C'est un combat quotidien. Même si on essaie de tout prévoir.

Si on avait fait juste ça pour commencer, on n'aurait pas commencé ! Mais oui, j'aime bien avoir des objectifs et des éléments de vision... mais est-ce qu'il en faut absolument ? Non, je ne pense pas. Mais je le fais quand même.

Ces observations appuient l'étude de Dameron et Torset (2012) qui confirme que la définition même de la stratégie selon différentes dimensions (sociale, focale, cognitive, temporelle) varie entre les propriétaires-dirigeants et les autres stratèges comme les consultants ou les managers.

Le succès plus que la croissance à tout prix

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, les propriétaires-dirigeants ne manquent pas de projets pour assurer l'avenir de leur petite entreprise et sont capables de nommer les moyens à utiliser pour en assurer le succès (voir le tableau 21). Le succès des projets passe essentiellement par leur capacité à s'entourer des personnes compétentes pour les conseiller et réaliser les projets. L'implication et le travail reviennent aussi fréquemment dans leurs réponses comme facteurs de succès importants. Ces derniers ont souvent mentionné la nécessité « d'avoir une vision très claire ».

Pour réussir tous tes projets, faut que tu t'entoures des bonnes personnes et que tu aies une vision très claire de ce que tu veux pour le futur.

Ainsi, la majorité des propriétaires-dirigeants rencontrés mentionnent avoir tellement de projets qu'ils ne peuvent pas tous les nommer. Ils vont les prioriser au fil de temps, selon l'avancement des projets en cours et les résultats financiers de l'entreprise, ainsi qu'en priorisant ceux qui sont les plus pertinents à leur vision pour le futur de l'entreprise. Pour eux, il ne semble pas problématique que de nombreux projets n'aboutissent pas puisque seul le fait de les imaginer contribue à la vision stratégique de leur entreprise.

J'aime mieux viser haut et avoir moins... ça ne veut pas dire que je vais tout réaliser. L'entrepreneur, ça n'arrête jamais d'avoir des idées !

J'ai 14 000 rêves et si j'en réalise 3, je vais être content.

J'atteins tous mes objectifs, mais pas nécessairement au moment que j'avais pensé. Je n'ai pas l'impression d'échouer, des fois c'est juste plus long. Certains autres entrepreneurs sont très agressifs sur leurs objectifs mais ne sont jamais fiers ou contents.

En outre, comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, ils ont de nombreux projets de développement et des objectifs à atteindre mais il s'est avéré que ceux-ci ne visent pas nécessairement la croissance de l'entreprise.

J'ai augmenté mon chiffre d'affaires de 20 % année après année, je suis passé de 14 000 \$ de ventes à 1.3 M\$, pour me rendre compte qu'à la fin, il n'y avait pas plus d'argent dans le compte. Je ne suis plus dans la croissance, le prochain « step » est trop gros. Je veux surtout augmenter ma rentabilité.

Toujours la stabilité en premier, ensuite la croissance du profit. Si tu ne contrôles pas ça, tu ne peux pas survivre.

Ce constat représente un écart majeur avec les visées stratégiques des grandes entreprises mais semble confirmer que la plupart des petites entreprises ne recherchent pas la croissance (Julien, 2008 : 126) et que peu de propriétaires-dirigeants de PE souhaitent devenir des « gazelles », préférant viser une croissance contrôlée (St-Pierre et Cadieux, 2011). Il en ressort enfin que concernant la croissance, la performance et le succès sont très complexes à analyser puisqu'ils exigent d'en connaître davantage sur les histoires, objectifs et valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants (Raymond *et al.* (2013), Reijonen et Komppula (2007)).

« Faire de la stratégie » selon les propriétaires-dirigeants

Les éléments discursifs sont exprimés par les propriétaires-dirigeants quant à la définition d'une « bonne stratégie » (voir tableau 35), démontrent la place prépondérante et l'influence personnelle de ces derniers dans la stratégie des petites entreprises.

Faut que ça soit planifié à tous les niveaux : financiers et humains. Il faut aussi de la rigueur, des dates butoirs. Ça te prend un plan détaillé, mis clairement par écrit pour que ça soit clair tous ceux qui doivent y participer.

L'ardeur que tu y mets. Faut que tu y mettes du tien, pas juste un petit peu. Faut que tu sois toujours en train de te questionner, de t'évaluer, prendre du recul et peut-être admettre que tu t'es trompé... Prendre du recul pour mieux avancer. Il faut que tu aies une vue d'ensemble de toutes les autres stratégies. Si tu es en marketing, faut que ça fit avec le reste. Faut y croire aussi beaucoup, beaucoup.

À la fois prudente et audacieuse. Oser voir loin et développer mais ne rien prendre pour acquis et continuer les démarches pour que ça fonctionne. Ce qui est difficile, c'est de mieux organiser les choses pour qu'il n'y ait pas de gaspillage. Ne pas se penser trop fin et se faire valider.

Cette variété dans le discours des propriétaires-dirigeants concorde avec la conclusion de Barry et Elmes (1997) selon laquelle la perception du succès d'une stratégie est intimement reliée aux besoins de son « auteur » et des autres acteurs de l'entreprise, et doit être considérée en tenant compte du contexte duquel émerge cette stratégie (Barry et Elmes, 1997 : 446).

Enfin, revenons à notre sous-question de recherche : Que signifie pour le propriétaire-dirigeant « faire de la stratégie » ? Comme nous situons notre étude dans le courant discursif de l'approche constructiviste de la stratégie, nous pourrions avancer que « faire de la stratégie » consiste en ce qui est exprimé dans le discours des propriétaires-dirigeants comme étant important pour assurer le succès et l'avenir de l'entreprise. En ce sens, nous pouvons postuler que les éléments de rationalisation discursive suivants, mentionnés régulièrement par les participants à notre recherche, font partie des activités stratégiques les plus importantes et tenant compte de leurs réalités quotidiennes.

TABLEAU 38 – RATIONALISATION DISCURSIVE DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS SUR « FAIRE DE LA STRATÉGIE »

Nécessité d'être très attentif au marché, aux nouveautés, aux clients (même plus qu'à la compétition)

Importance de travailler avec des données financières et techniques

Avoir recours à des consultants/experts/collaborateurs pour compléter ses propres connaissances

Avoir une vision claire pour l'entreprise et de nombreux projets pour le futur

Ne pas sauter d'étapes, développer graduellement l'entreprise

En résumé, nous avons donc vu que plusieurs propriétaires-dirigeants ont mentionné ne pas avoir toujours fonctionné avec des objectifs stratégiques écrits. Ces derniers n'ont pas nécessairement de stratégie formelle, ni de plans très détaillés, mais ont une vision claire de leur entreprise, considérant ses forces et ses faiblesses. Ils ont aussi de nombreux projets d'avenir, à court et moyen terme. Par ailleurs, l'analyse de leurs discours appuie largement les conclusions de Dameron et Torset (2012), à l'effet que ceux-ci privilégient la connaissance intime de l'environnement concurrentiel ainsi que le recours à l'intuition par rapport à une grande analyse et réflexion stratégique :

En privilégiant une approche « antestratégique », ils renforcent leur légitimité dans le processus stratégique car ils sont les seuls acteurs à pouvoir revendiquer une connaissance intuitive de leur environnement et à avoir la capacité à entraîner l'action stratégique sans phase de réflexion formalisée préalable. La négation partielle de leur nature analytique, formelle et transcendantale de la formation de la stratégie leur permet de mettre l'accent sur leurs caractéristiques personnelles comme gages et déterminants de la qualité de la réflexion stratégique. (Dameron et Torset, 2012 : 38).

5.2. Concilier les défis quotidiens avec la nécessité de la pensée stratégique

Si les propriétaires-dirigeants sont débordés au quotidien et si pour eux la stratégie, bien qu'importante pour assurer le futur de l'entreprise, ne doit pas ultimement être formalisée et structurée, alors comment concilient-ils ces deux caractéristiques en apparence contradictoires ? Dans un premier temps, les propriétaires-dirigeants sont capables d'identifier les éléments stratégiques à réaliser dans leur PE. Ils expliquent la non-réalisation de ces tâches principalement par le « facteur temps » et les ressources financières inaccessibles, ce qui confirme différents éléments théoriques vus au premier chapitre. Ce constat va dans le sens des spécificités de la stratégie en PME, dont le dirigeant est souvent amené à agir dans un délai serré, étant donné la situation de dépendance de l'entreprise vis-à-vis son environnement immédiat (Gueguen, 2009 : 21). D'un autre côté et d'un point de vue plus philosophique, les propriétaires-dirigeants ne sont pas les seuls à être confrontés à cette pression temporelle. En effet, selon De Lastic (2012), la notion d'efficacité résonne d'une façon plus particulière à l'époque contemporaine,

où elle est de plus en plus définie comme la réalisation des tâches « urgentes », au détriment d'une hiérarchisation stratégique et qualitative des priorités.

Miser sur ses compétences stratégiques

Afin de concilier la nécessité de la pensée stratégique avec les nombreux défis du quotidien, les propriétaires-dirigeants doivent d'abord miser sur leurs propres forces et compétences afin de bien déterminer les « collaborateurs » avec qui travailler. L'analyse de leurs discours fait ressortir que toutes les compétences stratégiques ne sont pas maîtrisées, comme le résume le tableau suivant.

TABLEAU 39 - MAÎTRISE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES PAR LES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS

Compétences stratégiques comprises et maîtrisées	Activités stratégiques semblent moins « naturelles » pour les propriétaires-dirigeants
Connaissances et analyse du secteur d'activité	Marketing
Place de l'entreprise dans son environnement concurrentiel	Innovation/créativité
Gestion des opérations/organisation des services	Gestion des ressources humaines
Développement des affaires	Communication organisationnelle
Gestion financière (selon les individus)	Gestion financière (selon les individus)

Les propriétaires-dirigeants démontrent une excellente maîtrise de l'environnement concurrentiel dans lesquels évoluent leurs entreprises et ce, même s'il était parfois presque inconnu à l'étape de l'achat ou du démarrage. Il s'agit de connaissances qui se sont acquises avec l'expérience, la participation à différentes associations sectorielles et grâce à la formation continue.

De plus, les propriétaires-dirigeants démontrent une bonne connaissance du profil de leurs clientèles, malgré l'absence d'outils structurés ou d'études dispendieuses pour dresser ce genre de portrait. Cette observation confirme les théories marketing voulant que les PE excellent dans les stratégies orientées vers le client, ayant une relation particulière avec leurs clientèles et devant s'en servir pour se

distinguer des grandes entreprises. (Brockman, K.B. , Jones, M.A. et Becherer, R.C., 2012 : 430).

On reste collés à leurs besoins parce qu'on fait des salons directs au public, on est très proche de nos conseillères pour leur demander de nous transmettre les commentaires, on a fait des sondages directs auprès de notre clientèle pour savoir ce qui est important pour elle. Je pense que ce qui fait que je suis capable de diriger les collections, c'est un travail constant depuis douze ans d'être « collé » sur les besoins de ma clientèle plutôt qu'à payer régulièrement des études de marché qui coûtent cher pour être « pile dessus.

On essaie de trouver un équilibre entre la valeur qu'on donne à notre produit et ce que vendent les autres. Ce n'est pas facile, on jongle.

Les propriétaires-dirigeants mentionnent avoir de la difficulté à faire des choix marketing et à en évaluer les retombées réelles au niveau des ventes.

Quand nos clients arrivent, on leur demande souvent comment ils ont entendu parler de nous. Ma publicité passe beaucoup par le bouche-à-oreille de clients satisfaits. En même temps, je dois quand même acheter de la publicité dans les guides touristiques et les journaux. Mais c'est très difficile de faire des choix marketing et d'en évaluer les retombées véritables.

Pour les entreprises plus spécialisées, le sujet de la mise en marché amène les propriétaires-dirigeants à affirmer qu'il s'agit davantage pour eux de bien choisir les clients, ce qu'ils ont appris à faire avec les années et l'expérience.

En 2010, j'ai fait un virage dans mon entreprise. J'ai décidé de choisir mieux mes clients et les services que j'offrais. Avant, je voulais faire plaisir à tout le monde. Maintenant, c'est : « c'est ça, ou va ailleurs ».

Aujourd'hui, je choisis mes projets. Ça doit être un win-win-win : 1) Puis-je livrer à temps aux conditions demandées par le client ? 2) Mes employés vont-ils être heureux ? et 3) Est-ce que je vais faire de l'argent ?

Il n'est pas surprenant que ceux-ci fassent principalement appel à des consultants en communication et en marketing pour les assister dans leurs stratégies de mise en marché. Cet autre élément rejoint aussi la théorie de la stratégie des PME, qui postule que les propriétaires-dirigeants doivent évoluer avec des informations limitées. D'ailleurs, selon Marchesnay, le « stratège dirigeant doit trouver dans son environnement des opportunités, mais davantage par l'intuition d'un besoin à satisfaire que par des études de marché, du moins à l'origine de sa démarche (cité dans Bayad et Garand, 1998 : 5).

L'innovation et la créativité, bien qu'identifiées comme étant les seuls avantages concurrentiels réels et soutenus possibles pour les PE (Aka et Labelle, 2012), apparaissent loin des préoccupations quotidiennes des propriétaires-dirigeants rencontrés. Cette constatation est quand même curieuse, considérant le fait que ce sont généralement des enjeux identifiés comme très importants dans les écoles de gestion et dans les thèmes de formations spécialisées ciblant les entrepreneurs.

J'encourage la créativité chez mes employés pour qu'ils apportent des pistes de solution quand il y a des problèmes.

Je ne suis pas un créatif mais je me demande souvent pourquoi on fait les choses (...). Récemment, j'ai instauré un « rapport d'étonnement » à faire par mes employés lorsqu'ils voient ou entendent des nouvelles pratiques dans notre domaine. Je leur ai fourni une caméra et ils doivent transmettre ces rapports lors des rencontres d'équipe mensuelles. À date, ça n'a pas trop marché mais c'est le genre de pratiques longues à instaurer.

Notre recherche ne permet pas de conclure que les propriétaires-dirigeants ne soient pas préoccupés par ces éléments, bien qu'ils ne fassent pas partie de leurs discours et vocabulaire courant ou familier. Il s'agit d'un élément nous permettant de penser que la majorité des propriétaires-dirigeants rencontrés présentent un profil plus « opérateur » que « visionnaire » (Filion, 2007).

Comme nous l'avons vu, les propriétaires-dirigeants démontrent une grande préoccupation pour la GRH, un grand défi au quotidien mais qu'ils n'ont pas clairement exprimé comme un facteur fortement stratégique pour l'entreprise. Ce fait est quand même curieux considérant tout le discours social entourant la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et ses nombreuses conséquences pour les entreprises du Québec. Nous constatons que les consultants en GRH sont donc également sollicités par les propriétaires-dirigeants mais moins pour les plus petites entreprises de notre échantillon. Tous ces éléments discursifs concernant la GRH confirment que les PE ont peu de temps à consacrer à la gestion du personnel, que cette fonction de l'entreprise est centralisée autour du propriétaire-dirigeant, que les pratiques GRH soient peu formalisées et que l'expertise est souvent manquante à l'interne pour en assurer une mise en œuvre adéquate (Fabi et Garand, 2005).

En somme, bien que les compétences stratégiques varient naturellement d'une personne à une autre, les réponses des personnes que nous avons interrogées ont fait ressortir les activités avec lesquelles la majorité se considère comme plus « à l'aise ». Cette connaissance de soi est positive, puisqu'elle permet d'identifier les forces sur lesquelles les propriétaires-dirigeants peuvent s'appuyer, les compétences complémentaires à trouver auprès de leurs collaborateurs rapprochés ainsi que guider le choix des experts et consultants auxquels ils font appel.

Savoir s'entourer et déléguer

Ainsi, afin de concilier la nécessité de la pensée stratégique avec leurs nombreux défis du quotidien, les propriétaires-dirigeants de PE savent s'entourer de « collaborateurs » compétents pour combler leurs points faibles et leur manque d'expertise. Ils ont le réflexe entrepreneurial de développer un ou plusieurs réseaux leur permettant d'affiner leurs pensées et compétences stratégiques ainsi que les appuyer dans les prises de décisions stratégiques.

Avoir recours à de l'aide, outils et conseils externes pour la stratégie s'illustre principalement par le soutien d'un mentor, l'implantation d'un comité avisé dans l'entreprise, le recours à de la formation et à la sous-traitance, ainsi qu'à la tenue de rencontre avec un cercle fermé « d'amis entrepreneurs » :

Je suis impliqué beaucoup dans le conseil d'administration d'une association de gens d'affaires, je m'y implique depuis le début. Tu rencontres des gens qui t'apportent beaucoup. Il devait y avoir 200 ans d'expérience autour d'une même table !

J'ai fait des séminaires avec des formateurs. Est-ce que j'utilise leurs techniques ? Non. Mais quand même ça m'a donné l'importance de se donner des objectifs et d'analyser. C'est comme si je parlais de bien loin. Il faudrait que je les refasse aujourd'hui.

Je pense que je sais pas mal ce que je veux, mais j'ai été me chercher les services d'un mentor, un homme d'affaires. Pour les grandes décisions, c'est sûr que je consulte, pour être certaine que la décision dans ma tête est bonne.

En plus de chercher à s'entourer d'un réseau compétent, la sous-traitance apparaît comme un enjeu stratégique puisque les propriétaires-dirigeants disent y avoir recours pour libérer de leur temps afin de se concentrer à leur rôle de stratège

(dans leur vocabulaire : « développement des affaires », « relations publiques », « vrai rôle de président ») plus que celui de gestionnaire.

Je fais affaire avec des sous-traitants en communication, marketing, ressources humaines pour m'aider. Je donne ma vision, mon rêve d'entrepreneur, la base solide que je veux et ils m'aident à développer des outils.

Très vite, j'ai su où je rapportais de l'argent et ce n'est pas quand je suis dans mon bureau.

Aussi, pour les petites entreprises, certaines tâches sont moins coûteuses à impartir considérant les coûts d'équipements qui seraient reliés à une réalisation à l'interne. Selon les propriétaires-dirigeants, les avantages sont essentiellement financiers, soit la prévisibilité et la faiblesse des coûts alors que les désavantages seraient la dépendance potentielle face aux sous-traitants, la qualité et les délais parfois plus difficiles à contrôler, augmentant ainsi leur niveau de stress.

Notre production est organisée sur mesure selon les besoins du client. On sous-traite la fabrication pour rester concentrés sur quoi on est bons.

Il est d'ailleurs surprenant que les propriétaires-dirigeants n'aient pas mentionné leur désir de travailler en réseaux de façon plus formelle et structurée, par exemple en partageant certains services avec d'autres propriétaires-dirigeants de PE. En effet, selon Loubes et Bories-Azeau (2010), l'appartenance à un réseau favorise les mécanismes d'apprentissage entre dirigeants, une ouverture pour le développement des ressources humaines et conduit à une véritable innovation sociale. Cela peut sûrement s'expliquer par la grande implication que requiert ce genre d'initiatives pour les dirigeants de petites entreprises. En effet, le réseau « n'est pas un échange séquentiel, c'est une coopération durable. ». (Boutary *et al.* 2012 : 103).

En somme, les propriétaires-dirigeants de PE, malgré toute la complexité qu'ils associent au fait de déléguer des tâches et attribuer des pouvoirs à l'interne, ont appris avec l'expérience l'importance de bien s'entourer à l'externe pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Développer une méthode de prise de décision stratégique sans négliger l'intuition

En dernier lieu, mentionnons que les propriétaires-dirigeants semblent pallier au manque de formalisme de leur stratégie en développant des méthodes personnalisées pour la prise de décisions importantes. Pour eux, le fait de prendre les bonnes décisions, les plus stratégiques comme les plus courantes, est une des façons de s'assurer de concrétiser leur vision stratégique. Cette façon de considérer la prise de décision confirme la pensée de De Lastic, pour qui le fait de décider est une propriété constitutive de l'acte d'entreprendre (De Lastic, 2013 : 81).

Ça me donne rien de faire de la stratégie à pu finir. J'ai 3 questions à me poser quand vient le temps d'évaluer une décision ou un projet. Faut que tu reviennes à la base, pourquoi tu fais ça Je dis à mes employés de toujours se le demander. Est-ce que ce que je fais c'est compris par le client ? Est-ce que c'est vers l'amélioration des écosystèmes et des forêts ? Non, passe à d'autres choses. C'est la même chose pour la stratégie.

Les décisions se prennent généralement à partir d'informations et conseils recueillis par le propriétaire-dirigeant, qui doit ensuite trouver l'équilibre entre la pertinence de se donner une assez longue période de réflexion et la nécessité de devoir parfois être plus méthodique pour une prise de décision rapide. Notons que la consultation des employés est généralement considérée comme un facteur de réussite lors de l'implantation d'une nouvelle stratégie ou lors d'une prise de décision importante pour l'entreprise.

J'écris beaucoup pour me faire une tête, ensuite je consulte pour me faire challenger par un comité aviseur et par mes employés, qui connaissent le terrain (...) ça facilite l'implantation.

Je réfléchis longtemps, je pose des questions à mes amis et à mes employés. Soit ça me reconforte, soit ça me fait changer d'idée. Je me réfère à des gens qui ne sont pas nécessairement dans le même domaine que moi. Les questions qu'ils te posent t'amènent à réfléchir autrement.

Je m'accorde souvent un temps de réflexion pour évaluer les priorités et les impacts financiers possibles. Certaines décisions doivent être prises plus rapidement, d'autres sont plus longues et stratégiques. J'en parle avec mon entourage et mes amis entrepreneurs pour valider certains indicateurs financiers.

Je demande l'avis de gens de confiance, selon le type de décision. Je suis une fille d'action, j'ai tendance à prendre des risques mais je réfléchis aussi beaucoup. Je suis hyper patiente mais quand j'ai atteint ma limite, je fonce.

À partir de la rationalisation discursive des propriétaires-dirigeants, il est possible de présenter les éléments d'une prise de décision stratégique en contexte de PE, qui sont résumés dans le tableau suivant.

TABLEAU 40 - CARACTÉRISTIQUES DE LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE SELON LES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS

S'accorder du recul, prendre un temps de réflexion

Nécessité d'analyser les informations ne signifie pas que la réflexion doit être longue (pour ne pas manquer les opportunités)

Consulter les employés et/ou personnes-clés dans l'entreprise

Se faire challenger par des amis entrepreneurs, mentors, comités-aviseur

Écouter son instinct s'il contredit une prise de décision méthodique

Tous ces principes exprimés par les propriétaires-dirigeants recourent l'essence d'une bonne prise de décision théorique : « Afin de déterminer un choix stratégique, il convient de s'assurer de la bonne compréhension de la situation de l'entreprise à travers ses ressources internes (organisation) et son contexte d'évolution externe (environnement) » (Gueguen, 2009 : 16). De Lastic considère d'ailleurs que la décision stratégique s'inscrit « dans une temporalité liée aux expériences du passé et aux projections vers un avenir meilleur, mais elle se fait toujours nécessairement dans une situation présente, chargée d'obstacles et de potentiels » (De Lastic, 2013 : 82).

Selon les propriétaires-dirigeants, cette description plus méthodique de la prise de décision doit par contre être combinée avec une validation par le recours à l'intuition.

Intuitive ou avec mon cœur, ça se ressemble beaucoup. Je pense que c'est la bonne voie que je dois prendre pis je le fais. Sans trop en parler pour pas me faire dire :

« fais pas ça ! ». Tu le sens, c'est comme une petite voix qui te le dis, même si ça ta tête te dit peut-être le contraire.

Je l'écoute encore plus aujourd'hui. Au début, on ne sait pas si ce sont nos peurs ou notre instinct.

Ce recours avoué à l'intuition confirme les travaux de Liberman-Yaconi *et al.* (2010), avançant que les propriétaires-dirigeants des petites entreprises ont peu recours aux éléments rationnels dans leurs prises de décisions stratégiques : « *All owner-managers predominantly made strategic decisions for nonoptimizing reasons: decisions that offered these firms significant competitive advantage were rejected primarily based on the owner-manager's personal values/feelings* » (Liberman-Yaconi *et al.*, 2010 : 80). La rationalisation discursive des propriétaires-dirigeants permet de croire qu'ils priorisent une méthode de prise de décision stratégique de type « à rationalité limitée » ou « intuitive », tel que proposé par ces mêmes auteurs (voir [tableau 11](#)).

En outre, le discours des propriétaires-dirigeants rencontrés semble confirmer le constat de Dameron et Torset (2012) selon lequel ceux-ci adoptent une posture plus intuitive de la stratégie, en opposition aux techniciens de la stratégie comme les consultants ou les gestionnaires des grandes entreprises (Dameron et Torset, 2012 : 35). Par ailleurs, il apparaît curieux que certains propriétaires-dirigeants disent déployer une méthode de prise de décision stratégique plutôt organisée alors que le « recours à l'intuition correspond à des prises de décisions sans fondements rationnels élaborés » (Gueguen, 2009 : 21). Cette observation rejoint la préoccupation de Blume et Covin (2011) qui se sont demandé si l'intuition ne servait pas parfois à expliquer ou légitimer des décisions basées sur l'incertitude.

En dernier lieu, bien que les propriétaires-dirigeants soient débordés, ils reconnaissent l'importance de recourir à une pensée plus stratégique et globale pour le bon fonctionnement de leur entreprise. Afin de concilier ces deux réalités, les propriétaires-dirigeants démontrent une bonne capacité à s'entourer de personnes-clés, ressources et réseau afin de procéder à une réflexion stratégique, bien qu'elle n'aboutisse pas nécessairement dans un plan écrit et détaillé. Ils compensent également en se dotant d'une méthode de décision personnelle et adaptée à leurs réalités et valident leur décision en suivant leur intuition.

Nous avons vu que les propriétaires-dirigeants des PE savent que pour maximiser leur efficacité et leur rentabilité, ils doivent déléguer davantage de tâches administratives bien qu'il faille atteindre un niveau de revenus suffisants pour pouvoir se le permettre. Malgré tout le temps consacré aux opérations, la majorité s'entoure graduellement d'experts et de professionnels pour les appuyer dans le développement de l'entreprise, soit en leur fournissant plus de données financières pour prendre de meilleures décisions, soit en prenant en charge des tâches administratives et de gestion de la production afin de laisser plus de temps à la planification et au développement des affaires.

Le discours des propriétaires-dirigeants de PE tend donc à confirmer la littérature vue au chapitre 1, plutôt qu'en faire ressortir des pistes contradictoires. Ainsi, la dernière section de ce chapitre présente quelques éléments théoriques choisis dans la revue de littérature et qui seront illustrés à partir du discours des répondants.

5.3. La théorie illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de PE

Nous avons vu au chapitre 1 que la stratégie des PE présente des caractéristiques qui lui sont propres. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes demandé quelle était la relation du propriétaire-dirigeant de petite entreprise avec cette stratégie. Nous proposons donc dans cette section de valider si la rationalisation discursive des propriétaires-dirigeants rencontrés confirme certains éléments théoriques, soit les spécificités de la stratégie des PE et la distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant.

5.3.1. Les spécificités de la stratégie en contexte de PE

Dans la revue de littérature, nous avons notamment présenté le modèle proposé par Guegen (2009) pour mettre en lumière les caractéristiques de la stratégie des PE, en présumant qu'il s'appliquait à la réalité des PE bien qu'il ait été développé pour décrire la stratégie des PME au sens plus large. Nous proposons ici de valider

si le discours des propriétaires-dirigeants rencontrés confirme notre postulat initial. Selon ce modèle, la stratégie des PME est déterminée par certaines spécificités de l'organisation, de la place prépondérante du dirigeant et de la nature de l'environnement. En outre, elle serait largement influencée par trois constantes soit le recours à l'intuition, la focalisation sur le proche et la pression temporelle.

Toutes les caractéristiques décrites dans ce modèle développé pour la stratégie des PME ont de nombreuses fois été exprimées par les propriétaires-dirigeants de PE que nous avons rencontrés. Toutefois, dans un but de clarté de présentation, nous n'avons retenu qu'une citation pour illustrer chacun des concepts.

TABLEAU 41 – LA STRATÉGIE DES PE ILLUSTRÉE PAR LE DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Discours appuyant les caractéristiques de la PE associées à l'organisation	
Non formalisation	« Faut que j'arrête de tout le temps dire à tout le monde quoi faire. Faut que je mette en place les éléments pour garder la cadence. C'est long, je lambine et j'arrête pas de rappeler ma consultante en RH. »
Système d'information réduit	« J'ai développé une structure matricielle au lieu de miser sur le lien de délégation verticale. Ça oblige tout le monde à se parler et identifier des priorités. »
Ressources limitées	« Les défis sont surtout financiers. Aussi, il faut trouver les bonnes personnes. Dans une entreprise de services, en tout cas, le défi c'est d'être capable de déléguer avec confiance des tâches à des professionnels. »
Discours appuyant les caractéristiques de la PE associées au dirigeant	
Profil	« J'aime la gestion, prendre des décisions à partir de chiffres et je passe beaucoup de temps là-dedans. »
But	« Je veux être fier de ce qu'on a fait. Vendre quelque chose que quelqu'un d'autre que moi est capable de rouler. »
Vision	« (L'avenir) passe par le développement d'une entreprise dans un secteur existant mais dans un domaine qui correspond à mes valeurs, ma philosophie. Elle passe par un projet nouveau, qui touche à une nouvelle clientèle. »

Discours appuyant les caractéristiques de la PE associés à l'environnement	
Dépendance	« Toujours du sur mesure, des délais de livraison serrés qu'on ne peut absolument pas manquer pour ne pas perdre nos clients. »
Proximité	« On reste collés sur leurs besoins parce qu'on fait des salons directs au public, on est très proches de nos conseillères pour leur demander de nous transmettre les commentaires, on a fait des sondages directs auprès de notre clientèle pour savoir ce qui est important pour eux. »
Créneau stratégique	« J'ai commencé à miser sur une spécialisation lente depuis 2010 (...). La majorité de mes compétiteurs font tout, moi j'ai décidé de me spécialiser et de diminuer le nombre de mes employés. Je suis le premier à le faire, j'espère sortir du lot. »
Discours appuyant les perspectives d'analyse de la stratégie des PE	
Recours à l'intuition	« Coup de cœur plus que coup de tête. Je suis instinctive mais souvent, ça fait longtemps que j'y pense. Pas d'études, pas de calcul, les PME, c'est comme ça. »
Pression temporelle	« Très peu autrefois, un peu plus aujourd'hui. En même temps, il y a tellement de mouvance, on doit réévaluer nos décisions sur une base fréquente pour survivre. Mes objectifs ne sont donc pas clairement établis. Comme homme d'affaires, je dois les réviser souvent. »
Focalisation sur le proche	« Je m'accorde souvent un temps de réflexion pour évaluer les priorités et les impacts financiers possibles. (...) J'en parle avec mon entourage et mes amis entrepreneurs pour valider certains indicateurs financiers. »

La « non-formalisation » est bien présente dans le discours des propriétaires-dirigeants et ce même, pour les « plus grandes des petites entreprises » faisant partie de notre échantillon. La réalité des ressources limitées est synonyme pour la PE d'un certain « manque de moyens », expression revenant fréquemment pendant les entrevues. Par contre, il est intéressant de constater que les propriétaires-dirigeants rencontrés ne font pas mention de cette caractéristique pour expliquer le fait que certaines choses importantes ne sont pas réalisées dans l'entreprise. Ils n'excusent clairement pas les faiblesses de leur gestion stratégique à cause d'un « manque de moyens ». Les propriétaires-dirigeants auraient donc l'impression de contrôler en quelque sorte le destin de leur entreprise et seraient conscients de leur potentiel à la développer malgré ce trait caractéristique des PE.

Il nous apparaît également important de souligner que le système réduit d'accès à l'information n'a pas été évoqué par les propriétaires-dirigeants comme un élément problématique. Au contraire, les participants ont plutôt exprimé une grande débrouillardise à aller chercher les informations dont ils ont besoin en vue de prendre des décisions importantes. D'un autre côté, cette recherche exploratoire ne permet pas de savoir s'il s'agit réellement d'un système d'information plus grand que postulé dans la littérature. Cette observation s'explique peut-être davantage par les travaux de Torrès (2000, 2007), qui soulignent que le système d'information de la PE, basé sur la proximité et l'oralité, est caractérisé par le recours au dialogue, à l'établissement de relations interpersonnelles et la sous-estimation de la valeur stratégique de certaines informations par le propriétaire-dirigeant.

Il faut aussi tenir compte qu'un bon système d'information peut équivaloir, selon les répondants, à ce que la littérature appelle « un système d'information interne simple et peu formalisé et un système d'information externe simple basé sur les contacts directs » (Guegen, 2009 : 18). Il n'en demeure pas moins que leurs témoignages confirment que leurs efforts de recherche s'expriment surtout par une surveillance active de leur environnement (« secteur »), en misant sur un réseau relationnel familier et non un système coûteux d'information comme dans la grande entreprise (Guegen, 2009 : 19).

Les caractéristiques du dirigeant (vision, buts, profil) ont aussi été relevées dans les propos des personnes interrogées. Peu importe le profil, les buts personnels et professionnels poursuivis déterminent, consciemment et inconsciemment les choix stratégiques du propriétaire-dirigeant (Guegen, 2009 : 19). Si notre recherche ne visait pas à détailler la vision de chacun, la rationalisation discursive de ces derniers confirmerait l'importance d'avoir « une vision claire » pour l'entreprise, ses projets et son futur. C'est cette « image projetée du futur » (Filion, 2007) qui va influencer les choix stratégiques du propriétaire-dirigeant et donc sa prise de décision.

Les propriétaires-dirigeants n'ont pas parlé de créneau stratégique avec ce vocabulaire précis. Toutefois, ils ont souvent évoqué l'importance des « produits

de niche », de « miser sur la qualité » ou d'une « spécialisation des services ». Cette observation confirme également la théorie en stratégie voulant que les petites entreprises doivent miser sur la spécialisation et les créneaux de niches dans la mesure où elles ne peuvent pas disposer ou profiter, comme les grandes entreprises, d'économies d'échelle relatives à une stratégie misant sur la taille ou le volume (Gueguen 2009 : 19).

Nous avons aussi pu illustrer les caractéristiques de l'environnement à partir du discours des propriétaires-dirigeants. Il est intéressant de souligner que la dépendance à l'environnement n'a pas été exprimée de façon « fataliste », mais il nous a plutôt semblé qu'il s'agissait surtout d'accorder de l'importance à bien connaître le « secteur » ou « domaine », pour rester l'affût des changements, nouveautés et tendances plutôt que d'être simplement en réaction par rapport aux changements de l'environnement. Il n'en demeure pas moins que plus l'entreprise est petite, plus sa stratégie semble se dessiner en fonction de l'environnement et pas avec l'objectif de modifier celui-ci.

Concernant la caractéristique de la proximité dans la recherche des informations sur l'environnement, les propriétaires-dirigeants ont souligné l'importance de développer des réseaux de contacts durables et de confiance, tant chez les fournisseurs, que chez les clients et les employés : « C'est ainsi que le chef d'entreprise rentre dans une perspective de surveillance active de l'environnement, non pas en mettant en place un système d'information coûteux mais en utilisant un réseau relationnel que l'on pourrait qualifier de familial. La capacité d'adaptation à l'environnement dépendra de la capacité du dirigeant à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations » (Gueguen, 2009 : 19).

Certains propriétaires-dirigeants ont même affirmé considérer leurs clients et fournisseurs comme des « partenaires », ce qui n'est pas, selon eux, sans désavantages lorsque vient le temps de négocier en affaires.

Enfin, les trois perspectives qui apparaissent comme des constantes dans l'analyse de la stratégie des PME selon Gueguen se retrouvent également dans les réponses

données par les répondants. Ainsi, la pression temporelle s'expliquerait par les ressources limitées disponibles pour le propriétaire-dirigeant et son entreprise, qui mène au cercle vicieux présenté en début de chapitre. C'est ce cercle vicieux qui pousserait les propriétaires-dirigeants à toujours devoir se concentrer sur le développement de leurs activités primaires plutôt que de consacrer du temps au positionnement stratégique. Le manque de ressources financières et de main-d'œuvre qualifiée les empêche donc d'utiliser des outils d'analyse stratégique favorisant une planification formalisée (Gueguen, 2009 : 18). De plus, nous avons déjà discuté du fait que les propriétaires-dirigeants étaient tout à fait à l'aise avec le recours à l'intuition lors de la prise de décision stratégique.

En terminant, nous observons que les éléments discursifs sont moins abondants quant aux enjeux relatifs à la focalisation sur le proche. Selon cette constante, la stratégie des petites entreprises est élaborée en se concentrant sur ce qui est « connu et près » du dirigeant, apportant des biais lors du choix des solutions et décisions importantes pour la stratégie de l'entreprise (Gueguen, 2009 : 21). Nous pouvons émettre l'hypothèse que cette focalisation sur le proche ne se trouve pas explicitement dans le discours des propriétaires-dirigeants puisqu'il s'agit d'un élément dont ils sont moins conscients et qui est plutôt théorique.

En somme, après avoir discuté avec les propriétaires-dirigeants de plusieurs sujets stratégiques, nous avons pu illustrer les différents aspects du modèle proposé par Gueguen (2009), initialement pensé pour caractériser la stratégie des PME. La réalité stratégique spécifique aux PE peut donc rejoindre celle des PME en général. Cette illustration a été relativement facile à retracer, à l'exception peut-être de la focalisation sur le proche, une hypothèse étant qu'il s'agit d'un trait si intrinsèque de la réalité des petites entreprises que les propriétaires-dirigeants ne les évoquent pas consciemment dans leurs éléments de réponses.

5.3.2. La distinction entre entrepreneur ou propriétaire-dirigeant

Nous avons vu au chapitre 1 que pour Filion (2004), la formulation d'une vision stratégique et la pensée projective représentent des conditions de réussite à l'élaboration du processus entrepreneurial et que pour cet auteur, la vision

stratégique est surtout le fait caractéristique des entrepreneurs plus que des propriétaires-dirigeants. Pourtant, les propriétaires-dirigeants rencontrés dans le cadre de cette recherche ont par leur rationalisation discursive fréquemment affirmé leur « statut d'entrepreneur ». De plus, ils véhiculent de nombreux éléments du discours social concernant l'entrepreneuriat au Québec (voir encadré 22).

Ainsi, selon notre analyse, le fait d'être un propriétaire-dirigeant n'exclut pas le fait de se considérer comme un entrepreneur et ce même si certains semblent présenter les caractéristiques d'un profil plus « gestionnaire et conservateur » qu'« entrepreneur et visionnaire ». Nous proposons donc de vérifier s'il est possible d'illustrer les différences entre ces deux profils généralement attribués en opposition aux entrepreneurs et propriétaires-dirigeants, à partir de leur discours. La typologie de Filion distinguant les profils « opérateur » et « visionnaire », présentée dans la revue de littérature, nous apparaît ici la plus pertinente pour y arriver. En effet, que penser si certains propriétaires-dirigeants présentent un profil généralement associé aux entrepreneurs ?

Nous avons déjà mentionné précédemment que les typologies sont intéressantes d'un point de vue pédagogique mais que leur utilisation est complexe lorsque vient le temps de classer les propriétaires-dirigeants. Puisque notre analyse des entrevues nous a déjà permis d'observer que certains d'entre eux présentaient un profil plus entrepreneurial que d'autres, nous proposons donc simplement d'utiliser des extraits de leurs discours pour appuyer les éléments du profil « visionnaire », alors que le discours des autres propriétaires-dirigeants illustrera le profil « opérateur ».

Le tableau suivant regroupe des éléments permettant de donner des exemples de profils à l'aide du discours des propriétaires-dirigeants. Encore une fois, pour des raisons de présentation, nous avons limité notre illustration à une citation par caractéristique pour chaque profil.

TABLEAU 42 – LES PROFILS « OPÉRATEUR » OU « VISIONNAIRE » DE FILION (2004) ILLUSTRÉS PAR LE DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

PROFIL « OPÉRATEUR »		
	CARACTÉRISTIQUES	ÉLÉMENTS DISCURSIFS
ASSOCIÉ À	Propriétaire-dirigeant	
Détection d'opportunités	<p>Choix du secteur d'activité sur la base de ses compétences et habiletés plutôt que sur l'analyse du marché</p> <p>Principes forts mais vision pas nécessairement claire</p>	« Aucune. Je savais qu'il y avait peu de monde dans mon domaine et j'avais des contacts ».
Tâches quotidiennes	Accomplissement de nombreuses tâches opérationnelles	« Les défis sont surtout financiers. Aussi, il faut trouver les bonnes personnes. Dans une entreprise de services, en tout cas, le défi c'est d'être capable de déléguer avec confiance des tâches à des professionnels
Délégation et vision	<p>Délégation et communications envers son équipe très axées sur la tâche et les aspects techniques.</p> <p>Association entre vision stratégique et perte de temps</p>	« Quand même beaucoup, vu que je ne mets rien sur papier... 95 % de l'instinct, mélangé avec l'expérience. Dans ma tête c'est clair : « c't'évident, on fait ça de même ». Même c'est ce que mes employés aiment le moins, je vois toujours tout facile (...) ils peuvent se sentir dévalorisés. »
Gestion financière	<p>Gestion très serrée des ressources</p> <p>Considère la vérification (surveillance) surtout comme une opération comptable...</p>	« J'ai fait un budget sur 2 ans pour la première fois. Ça ressemble pas mal à ce que j'avais en tête. Ça me donne des « guidelines » mais je ne suis pas certain que ça prend des objectifs très précis. »
Expériences et apprentissage	Expérience lui permet d'améliorer ses produits/services en continu	J'atteint tous mes objectifs, mais pas nécessairement au moment que j'avais pensé. Je n'ai pas l'impression d'échouer, des fois c'est juste plus long. »
Marchés visés	Marchés visés généralement plus locaux	« Quand nos clients arrivent, on leur demande souvent comment ils ont entendu parler de nous. Ma publicité passe beaucoup par le bouche-à-oreille de clients satisfaits. »

PROFIL « VISIONNAIRE »		
	CARACTÉRISTIQUES	ÉLÉMENT DISCURSIFS
ASSOCIÉ À	Entrepreneur	
Détection d'opportunités	Détection des opportunités avec son intuition. Développement d'une vision stratégique à partir de ses connaissances	« Je voyais le potentiel sur ce qu'il faisait seulement quand j'étais là les week-ends. J'ai décidé d'acheter, même à un prix un peu trop cher et un an après, je lâchais ma job pour me consacrer à l'entreprise. »
Tâches quotidiennes	Création d'une structure organisationnelle pour atteindre sa vision. Forte délégation	« Pour moi le plus grand défi d'un entrepreneur est de bâtir son propre système. Pour pouvoir bien déléguer. Le Manuel 101 de son entreprise, c'est ce qui est le plus long à construire parce que c'est différent d'une entreprise à l'autre même si la base est la même pour toutes les entreprises. »
Délégation et vision	Préférence pour l'animation et l'encadrement plus que la direction	« L'avenir pour moi c'est de rendre l'entreprise structurée. Oui, je veux être proprio pendant 40 ans mais pas la gérer. Pour moi, ce qui est bien important, c'est de garder l'influence sur la direction et les grandes orientations de l'entreprise. »
Gestion financière	Considère la vérification (surveillance) comme un moyen d'ajuster les actions selon les objectifs fixés.	« La planification stratégique passe par des objectifs financiers, qui donnent nécessairement les priorités comme entrepreneur. »
Expériences et apprentissage	Apprentissage continu. Grand intérêt pour la nouveauté	« Je suis impliqué beaucoup dans le conseil d'administration d'une association de gens d'affaires, je m'y implique depuis le début. Tu rencontres des gens qui t'apportent beaucoup. Il devait y avoir 200 ans d'expérience autour d'une même table ! Bâtir des relations, poser des questions. La vie est une école. »
Marchés visés	Développement des marchés à l'international	« Je voyais un potentiel international, devenir aussi connu que Prada. C'est plus long que prévu mais je l'ai encore en tête. »

Malgré le fait qu'il s'agisse d'un exercice assez sommaire, ce tableau démontre bien que certains propriétaires-dirigeants ont quand même un discours plus « entrepreneurial » que d'autres, plus spécifiquement en ce qui concerne le choix du vocabulaire utilisé et la vision stratégique générale qui s'en dégage. Cette réflexion à partir de la rationalisation discursive des propriétaires-dirigeants n'invalide en rien la typologie présentée par Fillion puisque même les propriétaires-dirigeants au profil plus « entrepreneur » semblent généralement

présenter certains traits associés au profil « opérateur ». En effet, la gestion très serrée des ressources, la priorité donnée à la délégation opérationnelle et l'apprentissage basé sur l'expérience semblent caractériser la réalité stratégique de la majorité des propriétaires-dirigeants de notre échantillon.

Ainsi, nous avons déjà discuté dans ce chapitre de la préoccupation des propriétaires-dirigeants quant à la gestion des liquidités et le contrôle des coûts, une préoccupation qui selon la typologie de Filion n'est pas caractéristique des entrepreneurs au profil « visionnaire ». De plus, nous avons aussi vu dans le chapitre 4 que la majorité des propriétaires-dirigeants ont de la difficulté avec la délégation des tâches au sein de leur entreprise et que seulement une minorité priorise l'encadrement plutôt que la délégation opérationnelle. Enfin, les propriétaires-dirigeants rencontrés priorisent l'apprentissage à partir de l'expérience, alors que les entrepreneurs dits « visionnaires » ont plutôt tendance à prioriser la nouveauté et l'innovation au cœur de leur processus d'apprentissage organisationnel. Pour toutes ces raisons, malgré le fait que nous avons pu illustrer avec le discours des propriétaires-dirigeants les deux profils de cette typologie, il nous est impossible de conclure qu'elle s'applique autant aux propriétaires-dirigeants qu'aux entrepreneurs, pour lesquels elle a été initialement développée.

Soulignons quand même que notre analyse discursive nous permet de relativiser deux éléments théoriques de cette typologie, soit la différence entre les deux profils quant à la place accordée au travail et leur conception de la GRH.

Tout d'abord, Filion soutient que les profils opérateur et visionnaire n'abordent pas le temps au travail et la notion de succès de la même façon. Le premier profil travaillerait plus souvent au sein de son entreprise selon un horaire et des conciliations personnelles et familiales alors que dans le cas du second, la place de l'entreprise dans sa vie serait beaucoup plus importante, ce dernier étant complètement habité par sa vision stratégique (Filion, 2004 : 50).

L'analyse discursive des propriétaires-dirigeants rencontrés ne nous permet pas de relever des éléments démontrant qu'ils considèrent leur rôle semblable à celui du gestionnaire, une des caractéristiques du profil « opérateur ». En effet, la

presque totalité des participants à notre recherche a plutôt insisté sur le fait qu'un des principaux défis associés à leur style de vie est qu'ils sont toujours « envahis » ou « habités » par leurs entreprises, « à toutes heures de la journée » et « même en vacances ». D'ailleurs, cela représente pour eux un véritable défi pour pouvoir maintenir une qualité de vie familiale et sociale :

J'ai déjà dit à un homme d'affaires que j'admire et qui a réussi : « C'est difficile d'être toi pis ta femme en même temps ». Moi je suis une entrepreneure qui doit réussir, mais en même temps je veux aussi réussir mon rôle de mère et de femme.

Ce n'est pas facile parce que quand tu es un entrepreneur, tu travailles tout le temps, tu penses toujours à tes projets. C'est difficile pour ta femme et tes enfants mais aussi pour tes amis, qui souvent vont penser que tu es « workaholic ».

Selon les propriétaires-dirigeants, le fait d'être complètement « habité » par leur projet d'entreprise a été souligné comme « un trait naturel des entrepreneurs », « quelque chose qui ne s'apprend pas » et un facteur expliquant leur succès en affaires.

Ton entreprise, tu l'as en toi. Tout le temps : quand tu écoutes la télé, en voyage. Faut que tu t'impliques continuellement pour atteindre tes buts.

Il faut saisir les opportunités, être prêt à mettre sa vie perso de côté.

Faut pas que tu le prennes comme une job.

Ensuite, notre analyse se distingue de celle de Filion concernant les caractéristiques de la GRH qu'il attribue à chacun des deux profils. Selon lui, le profil opérateur réalise souvent l'embauche de ses employés pour assurer des tâches bien spécifiques, ce qui fait qu'avec l'évolution des besoins de l'entreprise, il finit par considérer ces derniers comme « incompetents ». De l'autre côté, le profil visionnaire choisirait ses employés afin que ces personnes cadrent avec la vision de l'entreprise et soient capables d'évoluer avec elle (Filion, 2004 : 50).

Notre analyse confirme que la GRH est considérée d'un angle assez opérationnel par les propriétaires-dirigeants de notre échantillon. Toutefois, leur discours permet également d'avancer que même les propriétaires-dirigeants avec un profil davantage « opérateur », démontrent une grande préoccupation quant à la sélection du personnel. L'établissement de relations interpersonnelles de qualité

avec leurs employés doit selon eux contribuer à faire « avancer leur entreprise » et ce, même si cela apporte quelques défis de gestion plus difficiles à relever au quotidien.

J'en parle plus avec mon équipe de travail, avec des gens qui partagent la même vision que moi.

Dans une petite entreprise, la gestion du personnel est capitale. Il faut être capable de choisir les bonnes personnes. Il y a bien sûr les connaissances et les compétences, mais je m'efforce surtout de choisir des personnes qui partagent les valeurs de mon entreprise.

Nous pourrions donc être en mesure de penser que, peu importe leur profil, les propriétaires-dirigeants rencontrés accordent de l'importance à la sélection d'employés répondant à leurs valeurs personnelles ainsi qu'à leur vision stratégique.

En somme, il est intéressant d'avoir pu illustrer les deux profils d'une typologie généralement appliquée aux entrepreneurs à la réalité de propriétaires-dirigeants en utilisant leur discours sur la stratégie au quotidien. Cela illustre à la fois l'utilité des typologies mais également toute la complexité de leur application concrète, ce qui d'ailleurs amène Marchesnay à prôner une approche plus pragmatique et personnalisée pour l'étude de la réalité des entrepreneurs (Marchesnay, 2012).

Au-delà de l'efficacité potentielle à utiliser le discours des propriétaires-dirigeants pour les classer entre deux profils, les entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche nous permettent de penser que cette perception de soi par les propriétaires-dirigeants influence certainement l'importance qu'ils accordent à l'innovation, la prise de risque, la performance et la croissance, conformément aux concepts théoriques présentés dans notre revue de littérature.

En conclusion, ce chapitre a permis de développer davantage notre analyse des résultats en formulant certaines pistes de réponses à nos trois sous-questions de recherche. Ainsi, nous avons dressé un portrait des principaux défis quotidiens ayant un impact sur la relation du propriétaire-dirigeant à la stratégie, ainsi que les moyens qu'il semble utiliser pour concilier pensée stratégique et obligations quotidiennes. En outre, nous avons utilisé le discours des répondants afin d'illustrer certains concepts théoriques, comme les caractéristiques de la stratégie en contexte de petite entreprise et la distinction classique entre entrepreneurs et propriétaires-dirigeants.

CHAPITRE 6 - CONCLUSION

Ce projet de recherche a sans aucun doute permis à la chercheuse d'atteindre un objectif important, soit de mieux comprendre la réalité stratégique quotidienne des propriétaires-dirigeants de PE. Par l'étude de leur discours, il a été aisé de faire ressortir de nombreuses préoccupations communes quant à la gestion stratégique et ce, malgré le fait qu'il s'agissait d'entreprises provenant de secteurs d'activités et de dirigeants présentant des profils personnels complètement différents. Nous retenons comme principales préoccupations des propriétaires-dirigeants les défis associés à déléguer pour se dégager des opérations quotidiennes, la gestion des liquidités et le contrôle des coûts ainsi que la GRH.

Parallèlement à ces enjeux communs, l'analyse discursive des propriétaires-dirigeants confirme la grande influence de ces derniers dans la stratégie. Cette caractéristique engendre inévitablement la personnalisation de la stratégie. En outre, la sensibilité stratégique des propriétaires-dirigeants de PE est observable malgré le faible niveau de formalisation du processus stratégique. Globalement, la théorie présentée dans le cadre de notre revue de littérature est de façon générale appuyée par le discours des propriétaires-dirigeants rencontrés.

Ainsi, nous avons illustré avec le discours des propriétaires-dirigeants que la stratégie vise pour ces derniers d'atteindre des objectifs de succès plus que de croissance. Notre recherche permet de faire ressortir les facteurs de succès quant à la stratégie déployée par les propriétaires-dirigeants de PE. Les propriétaires-dirigeants de PE misent ainsi sur leurs compétences stratégiques. Ils savent bien s'entourer et déléguer afin de compléter leurs propres faiblesses dans la gestion de leur entreprise. Enfin, ils ont recours à une méthode personnelle et structurée pour la prise de décision stratégique, qu'ils valident sans aucune gêne avec le recours à l'intuition.

En guise de conclusion, nous revenons sur quelques constats importants de notre recherche, soit que la stratégie en contexte de PE demeure une réalité spécifique à faire connaître, qu'il s'agit bel et bien d'un processus émergent mais aussi assumé

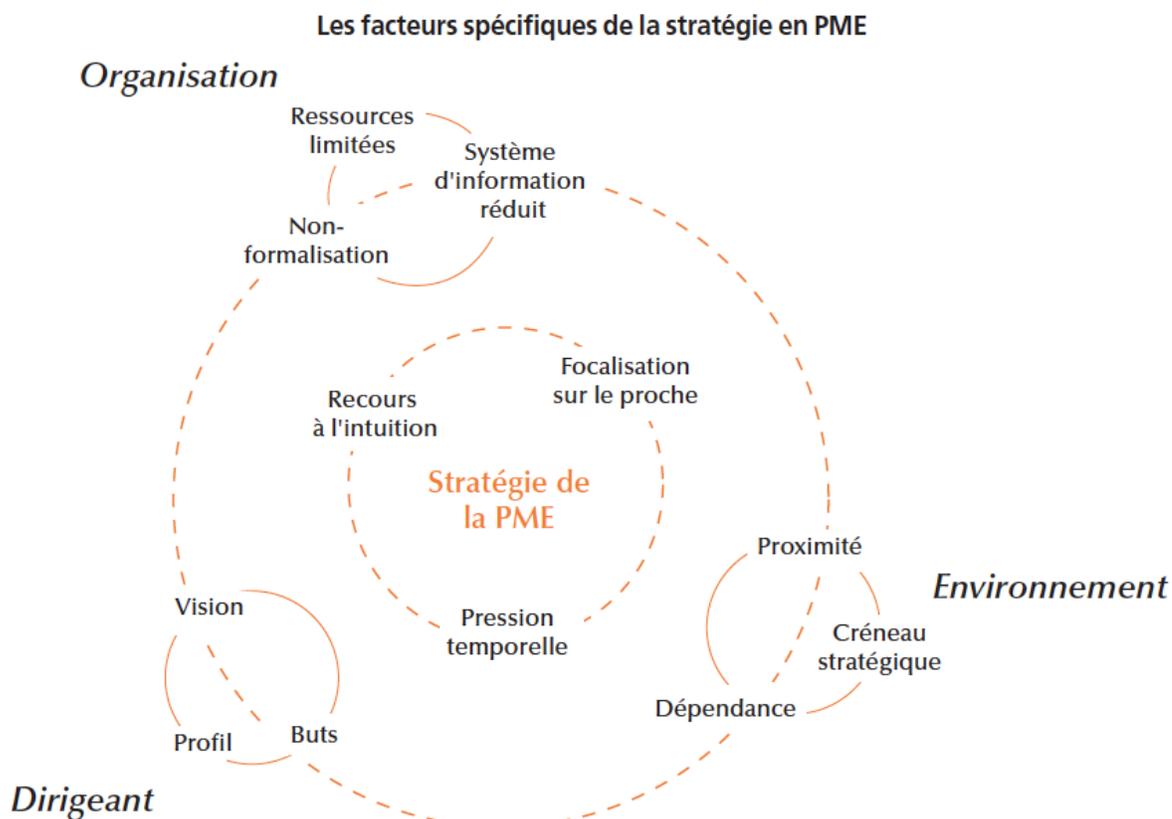
par les propriétaires-dirigeants, que ces derniers proposent un vocabulaire stratégique familier et qu'ils ne se sentent pas nécessairement concernés par la distinction théorique entre entrepreneur et propriétaires-dirigeants. Nous terminerons enfin ce chapitre par une réflexion concernant les forces et faiblesses méthodologiques de notre recherche ainsi qu'en proposant quelques pistes de réflexion pour d'éventuels chercheurs.

6. La stratégie en contexte de PE : une réalité à faire connaître

Nous avons déjà souligné que certains défis quotidiens influencent la relation du propriétaire-dirigeant avec la stratégie, soit la difficulté de sortir du cercle vicieux « opérations - sans stratégie - opérations », l'apprivoisement de la gestion des ressources humaines ainsi que la gestion des liquidités et des coûts de production. Malgré tous ces défis à première vue techniques, les propriétaires-dirigeants sont très sensibles à la pensée stratégique mais sans nécessairement recourir à un processus stratégique formalisé ni viser la croissance à tout prix. Afin de relever le défi de la stratégie tout en répondant à leurs obligations quotidiennes, les propriétaires-dirigeants soulignent l'importance de s'entourer de gens et partenaires d'affaires avec des forces complémentaires aux leurs, de développer une méthode de prise de décisions basée à la fois sur la rationalité et l'intuition ainsi que de savoir miser sur les compétences stratégiques principales.

En outre, nous avons tenté, à l'aide de leur discours, de distinguer des propriétaires-dirigeants présentant un profil plus visionnaire ou opérateur à partir de la typologie de Filion (2004). Enfin, nous concluons que la stratégie est bien présente dans le quotidien des propriétaires-dirigeants des petites entreprises québécoises même s'ils ont fait une rationalisation discursive à partir d'un langage très familier. Par ailleurs, nous avons pu illustrer que la stratégie des PE répondrait aux mêmes caractéristiques que celles présentées dans le modèle de Gueguen (2009) concernant les facteurs spécifiques de la stratégie des PME, présenté dans la figure suivante.

FIGURE 1 – LES FACTEURS SPÉCIFIQUES DE LA STRATÉGIE EN PME SELON GUEGUEN (2009)¹⁷



L'analyse du discours des propriétaires-dirigeants de PE permet de valider ce modèle. Nous croyons par conséquent qu'il s'applique autant à la réalité spécifique des PE que pour les PME en général. Le recours à l'intuition et la pression temporelle sont des constantes de la stratégie largement présentes dans la rationalisation discursive des propriétaires-dirigeants, alors que la focalisation sur le proche l'est beaucoup moins. Nous suggérons que de futures recherches soient réalisées afin de valider s'il s'agit d'un élément dont sont conscients ou non les propriétaires-dirigeants de PE. Par ailleurs, comme ce modèle met l'accent sur les caractéristiques de la focalisation sur le proche, la proximité et le système réduit d'information, il serait intéressant de voir si les propriétaires-dirigeants de PE présentent la même rationalisation discursive selon le niveau d'internationalisation de leur entreprise. Nous pourrions en effet penser que les

¹⁷ Tiré intégralement de Gueguen, 2009 : 21.

propriétaires-dirigeants de PE ayant un plus fort niveau d'internationalisation ont une conception de la stratégie moins influencée par ces constantes.

Si la stratégie des PE présente les mêmes caractéristiques que celles du modèle de Gueguen, nous souhaitons insister sur le fait qu'elle prend pour les propriétaires-dirigeants une forme tout autre que les modèles et théories enseignés dans les programmes universitaires. Ainsi, les propriétaires-dirigeants présentent tous des éléments de vision stratégique et sont conscients de devoir prendre quotidiennement des décisions pertinentes à leur stratégie globale. La stratégie est toujours présente dans leurs pensées mais s'organise donc de façon très implicite. Par ailleurs, cette relation à la stratégie est influencée par une très forte intégration des niveaux opérationnel, administratif et stratégique de l'entreprise. Pour les propriétaires-dirigeants de PE, il ne s'agit pas d'éléments défavorables ou contraires à la stratégie mais plutôt des caractéristiques « naturelles », avec lesquelles ils doivent composer.

En outre, s'il n'existe pas de définition unique sur ce qu'est « faire de la stratégie » pour les propriétaires-dirigeants de PE, ils ne prennent pas moins au sérieux leur rôle de stratège. Pour eux, une « bonne stratégie » est une stratégie graduelle, tenant compte des besoins et de la réalité « actuelle » de l'entreprise au moment de son application. Elle exige d'être à la fois très attentif à l'environnement de l'entreprise afin de répondre aux besoins des clients ainsi que d'être l'affût des nouveautés de leurs secteurs d'activités.

En somme, pour les propriétaires-dirigeants, la stratégie se fait dans l'ensemble des activités, par le biais de prises de décisions tenant compte à la fois de l'intuition et de la vision stratégique. Les propriétaires-dirigeants font bien de la stratégie, lorsqu'ils font « avancer » ou « développent » leurs entreprises : ces derniers s'ajustent continuellement et progressent sans cadre ou processus stratégique formel. Pour toutes ces raisons, il nous est même possible de questionner la pertinence de théoriser la stratégie en contexte de PE. En effet, comment justifier et utiliser des modèles théoriques développés à partir de l'étude des grandes entreprises, ne serait-ce que dans la mesure où ceux-ci sont basés sur un besoin théorique de séparer la stratégie des autres niveaux de l'entreprise ?

Comment un programme de maîtrise visant à former des consultants et experts qui auront éventuellement à travailler avec et pour les propriétaires-dirigeants des PE peut-il délaissé cet aspect important de l'enseignement de la stratégie ? À la lumière de notre recherche, nous ne pouvons que proposer l'intégration d'objectifs visant à sensibiliser davantage les étudiants en stratégie à la réalité vécue par les propriétaires-dirigeants des petites entreprises puisque de toute évidence, elle se trouve bien loin de celle enseignée dans les classes de management stratégique.

6.1. La stratégie des PE : un processus émergent et assumé

Un autre élément évident avec l'analyse du discours des propriétaires-dirigeants est la façon dont celui-ci illustre très bien le fait qu'il s'agisse d'un processus émergent. Nous avons en effet vu au premier chapitre qu'un des défis des propriétaires-dirigeants en contexte de PE est la difficile transition entre intention et action stratégique. Notre recherche confirme que la stratégie des PE n'est pas complètement émergente, puisqu'elle n'est pas dénudée d'intention stratégique (Mintzberg, 1982). En outre, de nombreux auteurs réfèrent au concept de « stratégie délibérément émergente » proposé par Avenier (1997) pour tenir compte du fait que l'écart entre les stratégies dites émergentes ou délibérées est très théorique et fort probablement artificiel aux yeux des propriétaires-dirigeants. Nous croyons que notre analyse discursive permet de conclure que la stratégie des petites entreprises est de nature entrepreneuriale, incrémentale, émergente et relevant de l'action (Bernardes 2008).

Ainsi, les propriétaires-dirigeants considèrent que la stratégie doit être à la fois un minimum structurée mais doit aussi laisser place aux nombreux ajustements et reculs nécessaires pour en évaluer l'implantation au fur à mesure. Le discours des propriétaires-dirigeants quant à la stratégie confirme également les caractères incrémental et intégré de la « stratégie délibérément émergente ». Le tableau suivant présente le discours des propriétaires-dirigeants concernant la stratégie comme processus émergent.

**TABLEAU 43 - LA « STRATÉGIE DÉLIBÉRÉMENT ÉMERGENTE »
ILLUSTRÉE PAR LE DISCOURS DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS**

Caractéristique de la stratégie comme processus émergent	Discours des propriétaires-dirigeants
Délibérément émergente	« À la fois prudente et audacieuse. Oser voir loin et développer mais ne rien prendre pour acquis et continuer les démarches pour que ça fonctionne.»
Émergente	« Faut que tu y croies et que tu sois flexible. T'adapter, être convaincu. Ne pas rester borné à ton idée de départ. »
Incrémentale	« Mais c'est sûr qu'on peut pas arriver pis mettre une nouvelle stratégie d'un seul coup. Tout ce qui est fait, tu dois y aller graduellement. Plus l'entreprise est établie, plus faut que tu y ailles tranquillement ...»
Réaliste	« Choisir le bon moment pour la réaliser, une stratégie basée sur la réalité actuelle, ni passée, ni future ».
Intégrée	« Faut que ça soit planifié à tous les niveaux : financiers et humains. »

En effet, nous avons vu que seulement une petite proportion de propriétaires-dirigeants se sont dotés d'un cadre favorisant une stratégie délibérée, et que même ces derniers insistent également sur l'importance de demeurer « flexibles » dans leur stratégie, pour laquelle des décisions et changements fréquents sont exigés dans leur prise de décision. En somme, notre recherche fait bien ressortir le fait que la stratégie au sein des PE est perçue et appliquée par les propriétaires-dirigeants comme un processus émergent, ce qui rejoint les concepts de stratégie émergente de Mintzberg (1982) mais plus particulièrement celui de la stratégie délibérément émergente proposé par Avenier (1997).

6.2. Tout est stratégie, sauf le discours des propriétaires-dirigeants ?

Nous avons vu que considérant l'environnement polyvalent et incertain dans lequel évoluent les PE de nos jours, toute décision ou action de la part du propriétaire-dirigeant relève de la stratégie. En outre, les conséquences d'une décision importante se répercutent partout dans l'entreprise parce que la PE a comme spécificité une forte intégration de sa structure. Pour le propriétaire-dirigeant, la stratégie ne relève pas simplement d'élaborer des objectifs, d'analyser l'environnement et de se positionner dans le marché. La stratégie prend aussi forme dans les dimensions humaines, financières et logistiques spécifiques de la PE.

Cette constatation théorique issue de notre revue de littérature nous a amenés à vouloir « faire parler » les propriétaires-dirigeants sur tous ces aspects imbriqués à la stratégie des PE. Afin de valider leur discours et un langage qui leur est propre, nous avons fait le tour des questions en évitant de référer à des termes stratégiques très techniques. Notre analyse discursive nous amène à penser que tout est stratégie dans les PE sauf peut-être le discours utilisé par le propriétaire-dirigeant !

Le tableau suivant présente par conséquent quelques exemples issus de leurs témoignages, démontrant l'utilisation d'un vocabulaire stratégique personnalisé par ces derniers.

TABLEAU 44 – VOCABULAIRE STRATÉGIQUE DES 17 PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS RENCONTRÉS

Concept théorique	Exemples de vocabulaire utilisé par le propriétaire-dirigeant
Avantage concurrentiel	« c'est ma clé » « c'est ce qui nous distingue » « c'est mon domaine »
Créativité/innovation	« on casse les moules » « je m'assure que tout le monde a son mot à dire pour trouver des solutions aux problèmes »
Gestion des ressources humaines	« gestion du personnel » « gestion de la garderie » « gestion des attentes » « gestion des conflits »
Environnement	« notre secteur » « le marché » « je vois mes fournisseurs plus comme des partenaires »
Faire de la stratégie	« assurer le développement de mon entreprise » « faire du développement des affaires » « développer mes projets »
Mise en marché	« promotion » « publicité » « marketing »
Planification stratégique	« plan d'affaires » « budget prévisionnel » « objectifs stratégiques » « plan d'action »
Vision stratégique	« ça te prend une vision claire du futur » « une entreprise avec des valeurs et un fonctionnement qui me ressemble »
Fournisseurs/sous-traitants	« partenaires » « relations d'affaire »
Gestion administrative	« red tape » « paperasse »
Intuition	« instinct » « petite voix »

Ces discours démontrent que si la stratégie est « partout », ils ont recours à un langage familier et parfois bien personnel pour en faire une rationalisation discursive. Les préoccupations des propriétaires-dirigeants portent bien sur les différents thèmes de la stratégie des PE sans que le vocabulaire utilisé soit celui utilisé en sciences de la gestion. D'ailleurs, plus l'entreprise est grande et structurée, plus le vocabulaire stratégique utilisé par le propriétaire-dirigeant

semble être varié. Nous croyons que quiconque souhaite travailler en collaboration avec les propriétaires-dirigeants de PE ou encore leur offrir des services professionnels en lien avec le management stratégique, devrait être conscient de cet écart entre la réalité et la pratique, tout en demeurant sensibles au fait que ce vocabulaire familier n'est pas le signe d'un manque d'aptitudes stratégiques.

6.3. Une perception de soi très entrepreneuriale

Une des surprises à l'issue de notre analyse discursive est que les propriétaires-dirigeants de PE ont une attitude et une perception entrepreneuriale probablement plus forte que ce que laisse supposer la distinction théorique entre entrepreneurs et propriétaires-dirigeants présentée dans la revue de littérature. Bien entendu, nous n'avons pas étudié les systèmes de gestion et d'activités de chacun des propriétaires rencontrés alors nous n'affirmons pas qu'ils exercent tous un très grand rôle entrepreneurial, par exemple en ayant apporté de grands changements ou innovations au sein de leurs entreprises.

Toutefois, leur discours va dans le sens d'une très forte perception entrepreneuriale de leurs réalités et de leurs comportements. Il nous est possible de postuler suite à notre réflexion que cette perception d'eux-mêmes offre aux propriétaires l'énergie et la confiance nécessaires pour relever les nombreux défis quotidiens associés à la gestion et au développement de leur entreprise. Nous pouvons aussi souligner l'importance pour tous les acteurs collaborant avec les propriétaires-dirigeants de PE de tenir compte de cette perception entrepreneuriale qu'ils ont d'eux-mêmes, représentant un fort potentiel pour l'économie québécoise.

Par exemple, nous sommes en mesure de penser que les propriétaires-dirigeants rencontrés gèrent pour la plupart des entreprises ressemblant davantage au profil « classique », que celui de « comète », proposés par Filion (Filion, 2007 : 67), sur la base de leur définition de la stratégie et de leur profil plus « opérateur » que « visionnaire ». Toutefois, considérant la perception très entrepreneuriale que les propriétaires-dirigeants présentent d'eux-mêmes, il serait probablement possible de soutenir ces gens d'affaires dans la croissance de leur entreprise pour qu'un

plus grand nombre fasse passer leur entreprise au profil « comète », bien entendu dans la mesure où cela répond à une motivation et à des valeurs personnelles. En effet, cette perception entrepreneuriale de soi est reliée pour de nombreux propriétaires-dirigeants à une volonté de dépasser la gestion des activités courantes de l'entreprise en ajustant la structure de l'entreprise, à un intérêt pour des tâches en constante évolution et la volonté de faire reconnaître leurs réalisations et apprentissages. Par conséquent, nous proposons que les propriétaires-dirigeants avec une forte perception entrepreneuriale d'eux-mêmes, sont plus enclins à passer d'un profil personnel plus « visionnaire », leur permettant éventuellement de faire passer leur entreprise d'un type « classique » à un type « comète ». De futures recherches pourraient s'intéresser à ce potentiel d'évolution du propriétaire-dirigeant de PE.

En somme, nous croyons que le potentiel entrepreneurial des propriétaires-dirigeants pourrait être développé davantage, par l'offre de services, de formation et d'accompagnement hautement personnalisés, tenant compte de leurs propres forces et faiblesses stratégiques individuelles. Par ailleurs, notre analyse discursive nous permet de mettre en lumière que la distinction entre entrepreneurs et propriétaires-dirigeants est un concept théorique bien loin de la réalité des propriétaires-dirigeants de PE.

6.4. Limites et contributions de cette recherche

Tout d'abord, rappelons que cette recherche exploratoire n'avait pas pour but d'expliquer certaines théories spécifiques présentées dans la revue de littérature mais bien de les discuter et de les illustrer à partir du discours des propriétaires-dirigeants de PE. Ainsi, nous avons pu mettre en lumière la réalité stratégique de ces derniers et contribuer à une compréhension globale de leur relation et perceptions générales quant au fait de « faire de la stratégie ».

Nous avons déjà présenté quelques limites et avantages généraux de l'approche discursive et sa pertinence pour notre sujet de recherche. Ainsi, elle permet de « prêter une oreille » à l'expression de l'expérience, par le biais de « matériaux » disponibles en grande quantité pour les chercheurs. Par contre, une des limites

généralement associées à cette approche épistémologique est que le fait que les sujets proposent des discours intéressants ne signifie pas qu'ils soient « véridiques » (Giroux et Marroquin, 2005).

Parmi les forces de nos travaux de recherche, notons que le choix du courant discursif du constructivisme social nous a amenés à tenir compte du contexte dans lequel évoluent les propriétaires-dirigeants lorsque nous avons analysé leur discours, puisque s'il ne permet pas une généralisation empirique, il convient parfaitement à l'étude de comportement humain socialement influencé (Rae, 2005). L'échantillonnage délibéré que nous avons obtenu a également permis de procéder à une étude de la rationalisation discursive de propriétaires-dirigeants issus de nombreux secteurs d'activités différents, avec des profils personnels et professionnels très diversifiés. La qualité et la quantité d'éléments discursifs recueillis et analysés représentent une des forces principales de cette recherche, nous ayant permis de démontrer que les propriétaires-dirigeants de PE considèrent la stratégie comme un processus se réalisant de façon délibérément émergente.

Parmi les limites de notre recherche, nous savons qu'en focalisant sur l'analyse du discours pour comprendre la réalité stratégique des propriétaires-dirigeants, nous avons probablement laissé de côté d'autres éléments importants qui auraient pu être pertinents à l'objet de notre étude, comme les systèmes de gestion et d'activité, les processus cognitifs ou encore la dynamique entre tous les acteurs de l'entreprise. De plus, une des limites méthodologiques importantes de ce mémoire vient du fait qu'en adoptant une approche constructiviste de la stratégie, il aurait été pertinent d'accorder plus de place dans notre analyse à l'influence exercée par les autres acteurs de la petite entreprise sur le propriétaire-dirigeant et sa rationalité discursive (Bernardes et Sergi, 2006 : 12).

Par ailleurs, nous reconnaissons que ce genre de projet de recherche laisse une grande place à l'interprétation dans l'analyse du discours. Dans un monde idéal, une analyse discursive formelle et systématique à partir de verbatims codés aurait pu être réalisée afin confirmer et appuyer notre analyse personnelle. Enfin, nous sommes aussi conscients des limites d'une recherche exploratoire et générale, qui

permet de soulever plusieurs pistes de réponse intéressantes sans toutefois les approfondir suffisamment pour pouvoir apporter des éléments d'explication plutôt que de simple description des phénomènes.

Par conséquent, une des principales faiblesses de notre recherche est de ne pas avoir investigué davantage le discours des propriétaires-dirigeants concernant certains éléments de gestion stratégique de la PE, comme l'intégration du développement durable à la stratégie et l'internationalisation, par exemple. Il aurait été pertinent d'amener les propriétaires-dirigeants à s'exprimer davantage sur ces sujets hautement importants de la revue de littérature portant sur la stratégie des PE. Dans le cadre de futures recherches, il serait pertinent de valider comment ces éléments théoriques s'intègrent dans le discours stratégique de propriétaires-dirigeants de PE.

En ce qui concerne les pistes de réflexion pour de futures recherches, elles sont nombreuses. Tout d'abord, nous avons constaté que plus les propriétaires-dirigeants ont tendance à déléguer au sein de leur entreprise, plus ils se considèrent davantage comme des entrepreneurs que comme des gestionnaires. Si notre recherche ne permet pas de valider scientifiquement si cette perception de soi diffère selon le profil du propriétaire-dirigeant (âge ou sexe) ou de l'entreprise qu'il dirige (nombre d'employés, secteurs d'activité), il s'agit sans aucun doute d'une piste intéressante pour de futures recherches.

De plus, notre étude ne s'est pas concentrée sur l'évaluation de la performance des entreprises dirigées par les propriétaires-dirigeants rencontrés, notamment parce que la définition de la performance nous est apparue très associée aux valeurs et objectifs personnels de ces derniers et qu'elle semblait donc difficile à mesurer. Nous pouvons quand même avancer que les notions de réussite et de succès sont beaucoup plus présentes dans les préoccupations des propriétaires-dirigeants que celle de performance et de croissance. Ainsi, des recherches futures pourraient tenter de valider notre impression et vérifier s'il existe une relation entre les caractéristiques du discours stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leur entreprise.

Enfin, nous avons déjà souligné qu'il serait très pertinent de valider si le discours des propriétaires-dirigeants varie selon le niveau d'internationalisation de leurs entreprises et leurs préoccupations personnelles quant à l'intégration du développement durable à la stratégie de leurs entreprises. Nous avons aussi souligné que l'analyse discursive pourrait être une option méthodologique intéressante pour tenter de valider certaines typologies de propriétaires-dirigeants et expliquer comment le discours du propriétaire-dirigeant varie selon son profil.

ANNEXES

ANNEXE A

Curriculum vitae – Sandy Lachapelle

Sandy Lachapelle complète actuellement un mémoire de maîtrise dans la cadre la M. Sc. en sciences de la gestion, profil stratégie, à HEC Montréal. Elle détient un baccalauréat bi disciplinaire spécialisé en Communication et politique de l'Université de Montréal (2001-2004), obtenu avec une mention d'excellence, ainsi qu'un certificat en administration de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) (2005). Elle s'est démarquée avec l'obtention d'une bourse d'excellence soulignant la qualité de son dossier académique à HEC Montréal (2011) ainsi que sa nomination à titre de finaliste dans la catégorie Réalisation de l'Association des diplômés de l'UQAT (2008).

Passionnée de développement socioéconomique et de gestion de projets, Madame Lachapelle possède une expérience professionnelle variée et complémentaire, ayant développé des compétences particulières pour l'administration, l'entrepreneuriat collectif, la communication organisationnelle et l'organisation d'événements. Depuis 2009, elle occupe un poste de direction au sein de la Chambre de commerce et d'industrie de St-Jérôme. De 2006 à 2009, elle a été mandatée pour diriger l'implantation d'une coopérative de santé, projet ayant mérité le Grand prix Entrepreneuriat collectif Desjardins dans le cadre du Concours québécois en entrepreneurship 2008. Entre 2004 et 2006, elle a également réalisé deux mandats à titre d'agente de développement, dans le cadre d'une démarche de planification stratégique territoriale (MRC) ainsi que pour la coordination d'un projet de transport collectif en milieu rural.

Madame Lachapelle est une citoyenne engagée, comme le soulignent ses nombreuses implications, que ce soit comme administratrice au sein de nombreuses organisations et associations qu'en tant que bénévole pour différents organismes et événements culturels.

Son prochain défi professionnel est d'acheter ou démarrer une entreprise.

ANNEXE B

Questionnaire pour entretiens semi-dirigés

Introduction

- Présentation de la chercheuse
- Présentation du contexte et des objectifs de la recherche
- Présentation de la méthodologie

Partie 1 – Identification de l'entrepreneur

- Nom :
- Adresse :
- Téléphone :
- Nom de l'entreprise :
- Adresse :
- Téléphone :
- Âge de l'entrepreneur :
- Secteur d'activités :
- Nombre d'employés :
- Type d'entreprise et répartition de la propriété :
- Nombre d'années à la tête de l'entreprise :

Partie 2 – Histoire de l'entrepreneur

- Parlez-moi de votre histoire familiale : origines, rang dans la famille, type d'éducation, valeurs transmises, votre état civil actuel, enfants...
- Parlez-moi de votre parcours professionnel : formation, expériences antérieures, etc.

- Quelles étaient vos principales motivations à vous lancer en affaires ?

Partie 3 – L’histoire de l’entreprise

- Démarrage/acquisition
- Quand avez-vous fondé ou acheté votre entreprise ?
- Quelle(s) opportunité(s)/besoin(s) aviez-vous alors détecté(s) ?
- Entre l’idée que vous aviez en tête et sa mise en oeuvre, comment cela s’est déroulé ? Différences ? Ressemblances ?
- Étapes importantes
- Parlez-moi des étapes et moments importants dans le développement de votre entreprise depuis que vous en êtes le propriétaire :
 - Localisation ?
 - Déménagement ?
 - Nouveaux produits ?
 - Exportation ?
 - Gestion des opérations ?
 - GRH ?
 - Investissements majeurs ?
- Après combien de temps avez-vous atteint la rentabilité de votre entreprise ? Comment expliquez-vous cela ? Est-ce que ça s’est arrivé plus ou moins vite que vous ne l’aviez prévu ?
- Avez-vous raté des occasions d’affaires ? Comment ? Pourquoi ? Apprentissages ?

Partie 4 - Les défis quotidiens de l’entrepreneur

- Activités courantes
 - Quelles sont vos activités préférées dans l’entreprise ? Celles qui occupent le plus de votre temps ? Celles qui sont les plus difficiles pour vous ? Celles qui apportent le plus de résultats ?

- Prise de décisions
 - Lorsque vient le temps de prendre des décisions particulièrement importantes pour l'avenir de l'entreprise, comment en arrivez-vous à prendre la meilleure ?
 - Comment faites-vous pour vous assurer que les décisions que vous prenez se réalisent ?
 - Relations de travail et délégation
 - Quelle est votre implication directe dans les opérations quotidiennes ? Dans les relations de travail ? Comment cela a évolué depuis le départ ?
 - Comment se passe la délégation de tâches, de pouvoir ?

Partie 5 – l'entrepreneur et sa stratégie

- Vision
 - De quelle façon vous préparez-vous pour l'avenir ? comment obtenez-vous des renseignements sur le passé ?
 - Que désirez-vous laisser derrière vous ?
 - Quels sont vos projets pour le futur, les idées que vous avez en tête pour votre entreprise ?
 - Comment allez-vous vous assurer du succès de ces projets ?
 - Est-ce que vous communiquez vos rêves et projets aux gens qui vous entourent ? Pensez-vous qu'ils y adhèrent ?

- Environnement externe
 - Pourquoi avez-vous choisi ce secteur d'activités lorsque vous vous êtes lancé en affaires ?
 - Quelles sont les règles du jeu que vous avez identifiées comme devant être suivies pour 1) survivre et 2) vous démarquer dans votre secteur ?
 - Comment faites-vous pour avoir un portrait complet du secteur : réglementations, nouveautés, innovation, nouveaux joueurs....

- Opérations
 - Comment avez-vous ou pensez-vous améliorer l'organisation de la production (soit expériences passées ou projets futurs) ?
 - Comment avez-vous ou pensez-vous améliorer le processus d'approvisionnement (soit expériences passées ou projets futurs) ?
 - Quel type de négociateur êtes-vous ?
 - Avez-vous recours à la sous-traitance ? Pour quel genre de tâches ? Avantages ? Désavantages ?

- Mise en marché
 - Comment se répartit votre clientèle ? Y a-t-il des clients de qui vous êtes un peu plus dépendants ? Trop éloignés ?
 - Comment développez-vous votre clientèle ?
 - Comment voyez-vous vos concurrents ? Comment vous voient-ils ?
 - Savez-vous ce qui vous distingue de vos concurrents ? (produits et services mais aussi comme entrepreneurs)
 - Parlez-moi de la mise en marché de vos produits/services (4P)
 - Comment avez-vous ou pensez-vous améliorer le processus de vente (soit expériences passées ou projets futurs) ?

- Ressources humaines
 - Quel type de patron pensez-vous être ? exemples
 - Quels genres de relations avez-vous avec vos employés ?
 - Taux de rotation ?
 - Engagement des employés ?
 - Feedback ?
 - Vie sociale ?
 - Maraude ? Compétition sectorielle ?
 - Dans quel contexte sentez-vous que vos employés sont les plus productifs ?
 - Processus stratégique formel
 - Est-ce que ça vaut la peine de fixer des objectifs clairement définis ? Si oui, comment les formulez-vous ?

- Vers quoi sont-ils orientés (survie, expansion, stabilité) ? À court terme ? Moyen et long terme ?
 - Sont-ils écrits quelque part ? Pourquoi ?
 - Êtes-vous généralement capable d'atteindre les objectifs que vous vous fixez pour le développement de l'entreprise ? Comment ? Pourquoi ?
 - Utilisez-vous certains outils, certaines techniques ?
 - Avez-vous recours à de l'aide externe ?
 - Qu'est-ce qui fait selon vous qu'une stratégie fonctionne ? ne fonctionne pas ?
- **Compétitivité**
 - Que faites-vous pour que votre entreprise se développe, connaisse de la croissance ?
 - Comment vous assurez-vous que vos produits et services s'améliorent ? (innovation, R-D)
 - Qu'est-ce qui vous rend créatif ? Comment faites-vous pour rendre votre équipe créative elle aussi ?

Partie 6 – Le succès selon l'entrepreneur

- Qui sont vos modèles d'entrepreneurs ? vos idoles ? pourquoi ? comment vous inspirent-ils au quotidien ?
 - Comment expliquez-vous votre succès ?
 - Y a-t-il des choses que vous savez que vous devriez faire pour assurer le succès de votre entreprise mais que vous ne pouvez faire ? lesquelles ? pourquoi ?
 - Quelle est la place de l'intuition dans votre prise de décision ?
 - Êtes-vous membre d'associations ou réseaux ? pourquoi ?
 - Avez-vous un coach ou un mentor ?
 - Utilisez-vous l'expertise d'un conseil avisé/consultatif ?
- **Conclusion**

- Quels sont les autres éléments concernant vos modes de gestion, votre prise de décision, votre façon d'entrevoir l'avenir que nous n'avons pas encore abordés ?
- Est-ce que vous avez des questions à me poser ?
- Commentaires sur l'entrevue ?

MERCI !

BIBLIOGRAPHIE

Alaoui, A. (2013). « Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes », *Humanisme et Entreprise*, vol. 311, n°1, p. 21-40.

Alegre, J. et Chiva, R. (2013). « Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance », *Journal of Small Business Management*, à paraître.

Andersén, J. (2010). « A critical examination of the EO-performance relationship », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 16, n°4, p. 309-328.

Bandeira de Mello, R., Bardon, T. , Pascal, C. , Julien, C. et Nguyen, P.H.S (2013). « Management relationnel et frontières de l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 232, n°3, p. 15-23.

Barry, D. et Elmes, M. (1997). « Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°2, p. 429-452.

Bayad, M. et Garand, D. (1998). « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », communication donnée dans le cadre du 4^e Congrès international francophone de la PME, Metz, octobre 1998.

Berger-Douce, S. (2011). « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, vol. 215, n°6, p. 147-166.

Bérubé, J. et Noël, M.X. (2011). « Petites entreprises de services et gestion de projet : à quoi tient le succès ? », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 24, n°4, p. 531-549.

Bouزيد, I. (2013). « Le processus d'innovations d'exploration et d'exploitation des PME technologiques à travers les alliances stratégiques : un cas d'étude d'une PME du secteur de la RFID », allocution présentée dans le cadre des *Journées de recherche de l'Association Internationale de management stratégique*, Nice, 11 et 12 avril 2013.

Bernardes, M.E.B. et Sergi, V. (2006). « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », actes du 8e Congrès international en entrepreneuriat et PME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, 25-26-27 octobre 2006.

Bernardes, M.E.B. (2008). *La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification*, thèse de doctorat, HEC Montréal, 306 pages.

Brockman, K.B. , Jones, M.A. et Becherer, R.C. (2012). « Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus », *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n°3, p. 429-446.

Blume, B.D. et Covin, J.G. (2011) . « Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? » *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n°1 (janvier), p. 137-151.

Boutary, M., Faure, R. et Monnoyer, M-C. (2012). « PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 5, n°257, p. 101-109.

Brettel, M. et Rottenberger, J.D. (2013). «Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises», *Journal of Small Business Management*, à paraître.

Carland, J.W., Hoy F., Boulton, W.R. et Carland, J.A.C. (1984). «Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization», *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 354-359.

Carrier, C. et Marchesnay, M. (2005). « Stratégie de la PME », dans P-A Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives*, 3e édition, Presses Interuniversitaires, Québec, p. 183-215.

Carrière, J.B. (1990). « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 3-4, p. 301-325.

Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2011). « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper-croissance des PME : une étude comparative », *Management et Avenir*, vol. 3, n°43, p. 37-56.

Dameron, S. et Torset, C. (2012). « Les stratèges face à la stratégie : Tensions et pratiques », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 223, p. 27-41.

De Lastic, A. (2013). « Stratégie en entreprise : l'approche moyens-fins en question », *RIMHE*, vol. 6, n°2, p. 80-91.

Delgado-García, J.B., Rodríguez-Escudero, A.I. et Martín-Cruz, N. (2012). « Influence of Affective Traits on Entrepreneur's Goals and Satisfaction », *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n°3 (juin), p. 408-428.

Dane, E. et Pratt, M.G. (2007). « Exploring intuition and its role in managerial decision making », *Academy of Management review*, vol. 32, n°1 (janvier), p. 33-54.

De La Ville, V-I. et Mounoud, É. (2005). « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 6, n°159, (juin), p. 343-357.

Dumoulin, R. et Simon, N. (2005). « Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible », *Revue française de gestion*, vol 2, n° 155, (février), p. 75-95.

Fabi, B. et Garand, D.J. (2005). « La gestion des ressources humaines », dans P-A Julien (dir.), *Les PME, bilan et perspectives*, 3e édition, Presses Inter-universitaires, Economica, Paris, p. 459-532.

Fabi B., Lacoursière, R., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010). « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente », *Management & Avenir*, vol. 9, n°39, (septembre), p. 110-123.

Filion, L.J. et Lima, E. (2011). « Le partage de la vision dans les très petites entreprises », *Entreprendre & Innover*, vol. 1-2, n° 9-10, p. 7-20.

Filion, L.J. (2011). « Defining the Entrepreneur. Complexity and Multi-Dimensional Systems. Some Reflections », dans Dana, L. (Ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA : Edward Elgar, chap.5, p. 41-52.

Filion, L.J. (2008). « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n°32, p. 11-43.

Filion, L. J. (2007). *Management des PME. De la création à la croissance*, Montréal : ERPI et Paris : Pearson éducation, 546 pages.

Filion, L.J. (2005). « Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME », dans P-A Julien, *Les PME : bilan et perspectives*, 3e édition, Presses Inter Universitaires, Québec, p. 149-180.

Filion, L.J. (2004). « Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, n°1-2, p. 35-55.

Filion, L.J. (2000). « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Organisations & Territoires*, vol. 9, n°1, p. 5-16.

Filion, L.J. (1991). *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*. Les Éditions de l'entrepreneur, Cap Rouge, Québec, 272 pages.

Fonrouge, C. (2002). « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 138 (avril-mai), p. 145-158.

Gibb, A. et Scott, M. (1985). « Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the Small business », *Journal of Management Studies*, vol. 22, n°6, (novembre), p. 597-631 .

Gibson, S.G. (2010). « The Influence Of Strategic Focus & Gender On Performance: An Examination Of Small Businesses », *Journal of Small Business Strategy*, vol. 21, n° 2, p. 46-58.

Giroux, N. et Marroquin, L. (2005). «L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 6, n°159, (juin), p. 15-42.

Gorgievski, M.J., Ascalon, M.E. et Stephan, U. (2011). « Small Business Owners' Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences », *Journal of Small Business Management*, vol. 2, n°49, p.207-232.

Gueguen, G. (2009). « PME et stratégie : quelles spécificités ? », *Économie et Management*, vol., n°131, (avril), p. 16-22.

Hardy, C. et Thomas, R. (2013). « Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power », *Journal of Management Studies*, à paraître.

Honig, B. et Samuelsson, M. (2012). « Planning and the Entrepreneur: A Longitudinal Examination of Nascent Entrepreneurs in Sweden », *Journal of Small Business Management*, vol. 3, n°50, p. 365-388.

Jaouen, A. (2010). « Typologie de dirigeants de petite entreprise », paru dans *Journal of Small business and Entrepreneurship*. Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship. (hiver), vol. 23, n°1, p. 1-19.

Jaouen, A. et Nakara, A.W. (2011). « Understanding the Entrepreneur as a Strategist : Behaviors in VSEs », dans *Proc. of the Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour*, actes du colloque *The Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior (BizStrategy)*, Prof. Raj S. Dhankar et R. Tanuja Agarwala (Éd.), p. 10-18.

Julien, P-A. (2008). « Trente ans de théorie en PME : De l'approche économique à la complexité », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n°2, p. 119-144.

La Pira, F. (2011). « Entrepreneurial intuition, an empirical approach », *Journal of Management and Marketing Research*, vol.6 (janvier), p. 1-22.

Labelle, F. et Aka, G.K. (2012). « Processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.25, n°4, p. 479-498.

Liberman-Yaconi, L. , Hooper, T. et Hutchings, K. (2010). « Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector », *Journal of Small Business Management*, vol. 48 , n°1 (janvier), p. 70-95.

Langowitz, N.S. et Allen, E. (2010). « Small Business Leadership: Does Being the Founder Matter? », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, n°1, p. 53-63.

Laprade, Y. (2011). « Un peu d'oxygène à la PME, et le Québec respirera mieux », *Le Devoir*, édition du 7 septembre 2011, article consulté [en ligne](#).

Laroche, H. et Nioche, J-P. (2006). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 160, n°1 (janvier), p. 81-105.

Larty, J. et Hamilton, E. (2011). « Structural approaches to narrative analysis in entrepreneurship research: Exemplars from two researchers », *International Small Business Journal*, vol. 29, n°3 (juin), p. 220-237.

Lima, E. (2007). « Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME », dans L. J. Fillion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Québec, p. 367-380.

Lorrain, J.A., Belley, D. et Ramangalahy, C. (1994). « Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 7, n°1, p. 9-34.

Loué, C. et Baronet, J. (2011). « Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel », *Entreprendre & Innover*, vol. 9-10, n°1-2 (janvier), p. 50-58.

Marchesnay M. (2012). « Une approche pragmatique de l'entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, n°46, p. 95-106.

Marchesnay, M. (2003). « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, vol. 144, n°3 (mars), p. 107-118.

Marchesnay, M. (1993). *Le management stratégique*, Eyrolles Université, Collection Gestion, Paris, 199 pages.

Marchesnay, M. (1991). « La PME : une gestion spécifique », dans *Économie rurale*, n°206, actes de l'événement *Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole*, session des 29 et 30 novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD), p. 11-17.

Messeghem, K., Noguera, F. et Sammut, S. (2010). « GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés », *Management & Avenir*, vol. 39, n°9 (septembre), p. 87-95.

Miller, D. et Toulouse, J.M. (1986). « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, vol. 32, n°11, p. 1389-1409.

Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1985) « Of strategies, deliberate and emergent » *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3, (juillet/septembre), p. 257-272.

Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1982). « Tracking strategy in an entrepreneurial firm », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°3 (septembre), p. 465-499.

Mitchell, J.R., Friga, P. N. et Mitchell, R.K. (2005). « Untangling the Intuition Mess: Intuition as a construct in Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°6, (novembre), p. 653-679.

Morris M.H., Mihasaki, N.N., Watters, C.E. et Coombes, S.M. (2006). « The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n°2 (avril), p. 221-244.

Nkongolo-Bakenda, J-M, D'Amboise, G. et Garnier, B. (1994). « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 1, p. 35-61.

Paradas, A. (2011). « Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 247-248, n°1 (janvier), p. 129-137.

Phan, P.H. et Butler, J.E. (2003). « Entrepreneur's attitudes, Strategy choices, and Firm Performance », *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 15, n°1 (mars), p. 74-91.

Pesqueux, Y. (2012). « Entrepreneur, leader... des figures bien étranges », *Expansion Management Review*, vol. 1474, n°4 (avril), p. 30-41.

Rae, D. (2005). « Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, n°3, p. 323 à 335.

Rae, D. (2004). « Practical theories from entrepreneurs 'stories : discursive approaches to entrepreneurial learning », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n°2, p.195-202.

Randerson, K. et Fayolle, A. (2010). « Management et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ? », *Management & Avenir*, vol. 9, n°39 (septembre), p.124-135.

Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L. et Labelle, F. (2013). « Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a re-conceptualization and empirical validation », *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 25, n° 5-6, p. 468-499.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007). « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 174 (mai), p. 15-24.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. et Badger, B. (2003). « Managerial behaviour ; Entrepreneurial style, and small firm performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n°1 (janvier), p. 47-67.

Sadler-Smith, E. (2004). « Cognitive Style and the Management of the Small-Medium Sized Entreprises », *Organization Studies*, vol. 25, n°2 (février), p. 155-181.

Schmitt, C. (2007). « La création de valeur dans les PME », dans L. J. Fillion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Québec, p. 403-414.

Séguin, F., Hafsi, T. et Demers, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Éditions Transcontinentales, 325 pages.

Sogbossi Bocco, B. (2013). « Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste », *Humanisme et Entreprise*, vol. 311, n°1 (janvier), p. 1-20.

Spence, M., Gherib, B.J. et Ondoua, B.V. (2007). *Une étude exploratoire des fondements du degré d'engagement des PME dans le développement durable*, document de travail, École de gestion : Université d'Ottawa, p. 1-17.

St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°1 (janvier), p. 33-52.

St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises », rapport de recherche présenté au CIRANO (décembre), Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

Torres, O. (2007). « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », dans L. J. Fillion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Québec, p. 21-35.

Torres, O. (2000). « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la gestion des PME », discours prononcé dans le cadre du 5^{ème} Congrès International francophone PME, Lille, octobre 2005.

Vaara, E., Kleymann, B. et Seristö, H. (2004). « Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°1 (janvier), p. 1-35.

Verstraete, T. (2001). « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1 (janvier), p. 5-23.

Verstraete, T. (1999). *Entrepreneuriat - connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Éditions l'Harmattan, Paris, 207 pages.