

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROCESSUS DÉCISIONNEL EN STRATÉGIE DE MARKETING DANS LES  
MICROENTREPRISES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
SIMON STE-MARIE

SEPTEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Une étape complétée, un projet accompli. Le chemin n'a pas toujours été facile pour franchir la ligne d'arrivée. Des remises en question, des hauts et des bas, des gens pour m'aiguiller. Je tiens particulièrement à remercier M. Pierre Filiatrault, Ph.D, pour son expertise en stratégie de marketing et en recherche. La structure et les façons de faire de M. Filiatrault m'ont permis d'orienter mes recherches ainsi que de faciliter ma rédaction. Merci pour cette expérience des plus agréable et enrichissante académiquement. Je remercie aussi la professeure Francine Rodier ainsi que le professeur Lova Rajaobelina qui ont accepté d'être membres du jury d'évaluation de mon mémoire.

Je remercie également Dre Christine Nguyen, ma conjointe, qui m'a soutenu tout au long de mon parcours d'étude. Sans elle je n'aurais pu garder cette motivation.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
RÉSUMÉ .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL.....	6
1.1 Les bases de l'économie d'un pays .....	6
1.2 L'histoire de l'entrepreneuriat au Québec.....	7
1.2.1 Avant les années 1970 .....	7
1.2.2 Les années 70 et après .....	8
1.2.3 L'évolution de l'économie de marché à la globalisation.....	10
1.3 La volonté du gouvernement à encourager l'entrepreneuriat pour stimuler la croissance économique du pays .....	12
1.4 Portrait général de l'entrepreneur d'aujourd'hui.....	15
1.5 Le processus décisionnel pour les stratégies de marketing .....	17
1.6 Les stratégies de marketing utilisées par les ME .....	19
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE .....	22
2.1 Le processus décisionnel stratégique au sein d'une ME .....	22
2.2 Les variables de la prise de décision en gestion.....	28
2.2.1 Les connaissances de l'entrepreneur en gestion (et en marketing).29	
2.2.2.1 Les connaissances tacites.....	29
2.2.2.2 Les connaissances en gestion (dont celles en marketing) .....	32
2.3 Les influences à l'intérieur de la ME .....	33
2.3.1 L'influence de la fonction du marketing.....	33

2.3.2	L'influence des employés dans l'entreprise .....	34
2.3.3	L'information externe à l'entreprise .....	36
2.3.4	Les clients .....	36
2.3.5	La famille et les amis .....	37
2.3.6	Les organisations et associations, les professionnels et entreprises privées .....	38
2.3.7	Le réseau de contacts d'affaires de l'entrepreneur .....	41
2.4	Le processus de planification en marketing et les stratégies de marketing.....	43
2.4.1	Le processus de planification en marketing.....	43
2.4.2	Les stratégies de marketing dans les ME.....	44
2.5	Cadre conceptuel .....	47
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		
3.1	Design de recherche - stratégie de collecte et d'analyse des données .....	51
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS .....		
4.1	L'analyse des données.....	54
4.2	Profil des entrepreneurs interrogés.....	54
4.2.1	Expérience .....	55
4.2.2	Connaissances.....	56
4.2.2.1	Formation en entrepreneuriat et en gestion.....	56
4.2.2.2	Connaissances générales en entrepreneuriat et plan d'affaires .....	57
4.2.2.3	Connaissances en stratégie et détermination d'une stratégie .....	58
4.2.2.4	Connaissances en marketing et démarche de définition de la stratégie de marketing .....	60
4.2.3	Influence interne : clients, employés et associés .....	61
4.2.4	Influence externe : famille, amis, organismes publics, concurrents et professionnels .....	62
CHAPITRE V		
DISCUSSION, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET		
CONCLUSION .....		
		65

ANNEXE A	
COURS LANCEMENT D'ENTREPRISE - MODULE QUATRE : MARKETING - PAGE 1 À 15 .....	76
ANNEXE B	
MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES .....	91
ANNEXE C	
GUIDE D'ENTREVUE .....	118
BIBLIOGRAPHIE .....	120

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Processus décisionnel des petites entreprises .....	25
2.2 Modèle de décision stratégique incluant les opportunités externes, les compétences internes et l'information disponible outre celle du propriétaire dans les ME.....	26
2.3 Les processus de réseautage en marketing dans les PME .....	42
2.4 Cadre conceptuel de la recherche .....	50

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Modèle de prise de décision stratégique.....	27
4.1 Récapitulatif des propositions de recherche .....	63

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain
CLD	Centre local de développement
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
L-E	Lancement d'entreprise
ME	Microentreprise
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non-lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
SADC	Société d'aide au développement communautaire

## RÉSUMÉ

La problématique de recherche soulevée dans ce mémoire est de déterminer le processus décisionnel en stratégie de marketing des entrepreneurs dans les microentreprises. La revue de littérature a fait ressortir plusieurs variables dans le processus décisionnel en stratégie de marketing dans les PME et les grandes entreprises d'ici et les microentreprises dans les pays en voie de développement. Toutefois, peu de recherches ont été effectuées pour les ME dans les pays développés.

Les principaux résultats sont que les petites entreprises consacrent peu de ressources au marketing en général, par contre les entrepreneurs sont souvent à l'écoute de leurs clients pour obtenir des informations nécessaires pour formuler leurs stratégies de marketing. Mais même si les entrepreneurs en général formulent des stratégies de marketing, ils ne rédigent pas nécessairement de plan de marketing dans les microentreprises.

Pour formuler des stratégies de marketing, les entrepreneurs dépendent surtout de leur expérience de travail. En général, ils ne semblent pas partager leurs stratégies de marketing avec leurs employés. Plusieurs utilisent des ressources en marketing (amis, membres de la famille ou professionnels) pour les aider à formuler des stratégies de marketing. En fait, les entrepreneurs dans les microentreprises ont très peu de connaissances en marketing et en stratégies de marketing.

D'une part, nous avons identifié des variables internes qui influencent le processus décisionnel du chef d'entreprise comme les connaissances et l'expérience de ce dernier et l'influence des employés et des clients auprès du dirigeant. Nous avons aussi analysé les variables d'influence externe comme les organismes publics, les professionnels et la famille de l'entrepreneur.

Six des dix entrepreneurs interviewés dans la présente recherche exploratoire possédaient de l'expérience de travail reliée à leur secteur d'activité avant de se lancer en affaire. D'autre part, trois personnes sur dix suivaient encore de façon régulière un plan d'affaires qui faisait partie intégrale de leur processus décisionnel en stratégie de marketing. Les répondants ont mentionné avoir certaines connaissances en entrepreneuriat, mais peu en marketing. Leurs connaissances en marketing provenaient de leur expérience de travail.

Les petites entreprises consacrent peu de ressources au marketing. Par contre, sur les dix entrevues effectuées auprès des chefs d'entreprise, six d'entre eux ont fait mention d'écouter les clients pour obtenir les informations nécessaires pour formuler les stratégies de marketing. Cette variable, l'écoute du client, est la plus souvent nommée parmi les variables d'influence interne ou externe de l'entreprise. Du côté des variables externes, la variable des amis est celle qui est la plus souvent nommée comparativement à trois fois pour les diners réseautages, les organismes publics, la famille et les professionnels du milieu. Mais peu d'entrepreneurs partagent leurs idées stratégiques de marketing avec leurs employés.

En conclusion, le plan de marketing est un élément peu utilisé par les dirigeants de ME. S'orienter avec un plan stratégique en marketing pourrait aider les ME à structurer et solidifier leur processus décisionnel. La grande majorité des chefs d'entreprises de ME ne font aucun plan écrit. Ils prennent leurs décisions de façon intuitive, et ce, au jour le jour d'après les entrevues effectuées. De plus, en possédant un plan stratégique écrit, les propriétaires pourraient plus facilement partager leurs orientations stratégiques en marketing avec leurs employés, avec des professionnels et des organismes pouvant les questionner sur leurs choix. En d'autres mots, le processus décisionnel en stratégie de marketing devrait en tout temps être accompagné par un plan de marketing dans un plan d'affaires. Également, malgré le peu de ressources financières disponibles lors de la création de leur ME, les dirigeants d'entreprise devraient s'allier de ressources compétentes en marketing ou effectuer des partenariats avec des entreprises semblables pour améliorer leurs connaissances ou partager des façons de faire.

Mots-Clés : Entrepreneuriat, stratégie, stratégie de marketing, plan de marketing, microentreprise



## INTRODUCTION

L'intérêt des gouvernements d'obtenir une croissance économique positive année après année ne date pas d'hier. Ceux-ci cherchent à faire prospérer l'économie de leur pays ou de leur province, calculée par l'indice de la croissance du produit intérieur brut (PIB), dans le but d'améliorer la qualité de vie de la population. Des chercheurs comme Solow (1956) ont bien compris les facteurs qui mènent à une croissance économique tels que le bassin de main-d'œuvre, le capital financier et la technologie. Ces trois facteurs d'importance n'ont pas toujours été présents au Québec. Ceci pourrait expliquer l'établissement tardif d'une culture entrepreneuriale dans la population québécoise. Avant les années 1970, la plupart des entreprises d'envergure au Québec étaient sous le contrôle de gestionnaires non francophones. L'Église catholique et le milieu de la politique firent des efforts pour rapprocher les francophones et les institutions financières, ce qui permit au peuple francophone d'obtenir le capital si important pour la création et la survie d'entreprises. Toutefois, la culture entrepreneuriale au sein de la collectivité québécoise francophone ne fait que débiter avec une deuxième génération d'entrepreneurs, ce qui pourrait expliquer une méconnaissance dans le milieu entrepreneurial, et un manque de talents de la part des entrepreneurs à faire survivre et grossir leur entreprise.

Or, la concurrence mondiale frappe maintenant à nos portes et surtout à celle de nos entrepreneurs, ce qui les place dans des situations de compétition auxquelles la génération précédente d'entrepreneurs ne faisait pas face. Cette compétition internationale est facilitée par l'Organisation mondiale du commerce et ses nouveaux et nombreux traités abolissant les tarifs douaniers comme l'Accord de libre-échange nord-américain. La suppression de ces tarifs douaniers engendre une diminution des

prix des produits et des services de nos entrepreneurs locaux. Ceci s'explique par l'arrivée de concurrents extérieurs ayant des frais d'exploitation inférieurs à ceux du Québec. Les gouvernements ont plus que jamais le devoir d'aider les entreprises locales dans leurs développements pour tenter d'améliorer le taux de survie des nouvelles entreprises et faire perdurer cette croissance économique. L'aide offerte par les gouvernements est présente sous forme de capital financier et également au niveau des connaissances. Des organismes gouvernementaux, comme les Centres locaux de développement (CLD), ont pour objectif d'aider les entrepreneurs à se lancer en affaires. Des connaissances en marketing, en finance, en comptabilité et en ressources humaines sont transmises à travers des cours, des ateliers-conférences ou encore par des professionnels directement en relation avec les nouveaux chefs d'entreprise en démarrage. Malgré cette transmission de connaissances, plus de 20 % des entrepreneurs continuent à fermer leurs portes dû à une compétition trop féroce ou encore par un manque de clientèle (Fondation de l'entrepreneurship, 2014).

Dans une entreprise, les connaissances peuvent être présentes sous différentes formes d'après l'organisme Info entrepreneurs, (2015). Ils mentionnent que les connaissances se retrouvent dans l'expérience des employés, les conceptions et processus des biens et services, les fichiers de documents et les plans des activités futures. Plus précisément, l'organisme Info entrepreneur, (2015) mentionne les sources de connaissances de base comme : la connaissance des clients, les relations avec les employés et les fournisseurs, les associations professionnelles et les organismes commerciaux. Mais comment fait le chef d'entreprise pour gérer toutes ces connaissances?

Dans la recherche suivante, nous nous concentrerons sur le processus général réel de prise de décisions des dirigeants de microentreprises (ME). Nous définissons le terme ME comme étant une entreprise ayant un à 10 employés, incluant le propriétaire d'entreprise. Il est à noter que le nombre d'employés dans une ME varie selon les

pays. À titre d'exemple, au Mexique, où l'étude de (Reynoso *et al.*, 2014) a été effectuée par recensement, une ME est composée de 10 employés et moins. Pour (Albertini et Fabiani, 2012), une ME représente 19 employés ou moins.

Si le processus décisionnel est différent de celui des grandes et moyennes entreprises, les établissements d'aide au lancement d'entreprise pourraient comprendre davantage les besoins de ces derniers pour accroître leur taux de survie. Du même coup, l'aide offerte pour la sélection de bonnes stratégies tout au long du processus décisionnel pourrait être facilitée si les enjeux des preneurs de décisions étaient mieux compris. En allant un peu plus loin, nous pourrions même comprendre si le jargon de la terminologie des stratégies de marketing est compris et bien utilisé de la part des dirigeants d'entreprise. La communication entre les propriétaires et les organismes pourrait être facilitée en éliminant les incompréhensions entre ces deux groupes.

L'objectif de la présente recherche est de déterminer quel processus décisionnel les dirigeants de ME utilisent pour choisir leurs stratégies de marketing. Dans la mesure où des questions de recherche seront confirmées ou infirmées, des recherches confirmatoires pourraient avoir lieu. Par la suite, ces recherches pourraient contribuer à orienter les organismes gouvernementaux aidant les entrepreneurs en lancement d'entreprise. Les organismes pourraient être informés des façons de faire des ME sur le processus décisionnel en stratégies de marketing. Le but de cette démarche serait de solidifier les ME et ainsi augmenter le taux de survie des entreprises en démarrage. De plus, la littérature consacrée à ce sujet est principalement dédiée aux PME et aux grandes entreprises, qui selon nous, ne représente pas la réalité des ME du Québec. La recherche de Jocusen (2004) est, selon nos recherches, l'une des rares études qui se veut d'étudier le processus décisionnel des ME. Nous cherchons donc à répondre à une lacune sur le sujet.

Cette recherche sur la démarche stratégique en marketing des dirigeants de ME est exploratoire et la collecte des données s'est limitée au territoire de la couronne nord de l'île de Montréal, soit la MRC des Moulins qui inclue les villes de Terrebonne et de Mascouche<sup>1</sup> ainsi que la MRC de l'Assomption qui inclut les villes de Repentigny, L'Assomption, L'Épiphanie (Ville et Paroisse), Charlemagne et Saint-Sulpice.<sup>2</sup> Elle représente un premier pas vers une meilleure connaissance de cette problématique qui pourrait intéresser le gouvernement dans l'optique où des pistes de solutions seront données pour améliorer les programmes d'aide entrepreneuriale aux ME. De plus, la présente recherche pourrait contribuer à encourager de futures recherches de type confirmatoire dans le but de vérifier la généralisation des résultats obtenus. Cette recherche a été effectuée par l'entremise d'entrevues en profondeur en interrogeant des entrepreneurs qui ont reçu de l'aide au démarrage d'organismes gouvernementaux.

En premier lieu, nous présenterons le contexte environnemental de cette problématique par une introduction sur les fondements de la croissance économique, l'histoire entrepreneuriale du Québec pour mieux comprendre d'où nous partons en terme de connaissances et d'expérience entrepreneuriale. Encore dans le contexte environnemental, nous survolerons l'évolution de l'économie québécoise pour entrevoir les nouveaux défis que la globalisation engendre. Également, nous prendrons connaissance des organismes gouvernementaux et du type d'aide qu'ils apportent aux entrepreneurs de ME. Par la suite, un bref portrait de l'entrepreneur d'aujourd'hui sera dressé. Une revue de littérature suivra sur les sujets suivants : les facteurs de connaissances personnelles des propriétaires de ME, les facteurs d'influence internes et externes sur les chefs d'entreprises. En second lieu, une revue de littérature sera effectuée sur les fondements des stratégies de marketing pour comprendre les stratégies des entrepreneurs lors des entrevues en profondeurs et ainsi

---

<sup>1</sup> [http://www.mrclesmoulins.ca/fr/a\\_propos\\_de\\_nous\\_territoire.asp](http://www.mrclesmoulins.ca/fr/a_propos_de_nous_territoire.asp). Récupéré le 14 juin 2014

<sup>2</sup> <http://www.mrclassomption.qc.ca/territoire>. Récupéré le 14 juin 2014

déterminer quelles sont les stratégies les plus fréquemment choisies parmi les ME. En troisième lieu, la méthodologie de recherche sera présentée, de même que les résultats, suivie de l'analyse de ces résultats. Enfin, les implications managériales, des pistes pour de futures recherches de même que les limites de cette recherche exploratoire seront présentées.

## CHAPITRE I

### CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

#### 1.1 Les bases de l'économie d'un pays

Qu'est-ce que la croissance économique et pourquoi les économistes la calcule? La croissance économique est définie comme étant l'augmentation de la capacité d'une nation à produire des biens et des services et est généralement calculée par l'indice du PIB<sup>3</sup>. Le PIB est quant à lui défini par la valeur du marché des produits et services finaux produite sur une période de temps, généralement calculée par année, incluant les revenus des entreprises étrangères ainsi que les entreprises appartenant à des résidents étrangers sur le territoire donné tout en excluant les revenus des entreprises et résidents du pays à l'étranger<sup>4</sup>. Il est donc important de comprendre pour les dirigeants d'un pays quels sont les paramètres pouvant contribuer à l'augmentation du PIB pour ainsi effectuer des efforts stratégiques afin d'augmenter la qualité de vie des citoyens et d'améliorer la santé économique du pays et donc poursuivre sa croissance<sup>5</sup>.

Le professeur Solow (1956) fut l'un des premiers à cerner les paramètres quantitatifs et qualitatifs pour décrire et mieux comprendre la croissance économique. Son modèle est basé sur une fonction de production qui regroupe deux variables de base soient la quantité de capital physique, représenté par l'investissement en matériel et

---

<sup>3</sup> <http://www.nasdaq.com/investing/glossary/e/economic-growth->. Récupéré le 28 août 2014

<sup>4</sup> <http://www.nasdaq.com/investing/glossary/g/gross-domestic-product>. Récupéré le 28 août 2014

<sup>5</sup> <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/economy/gdp-growth.aspx>. Récupéré le 29 août 2014

en immobilier, ainsi que la quantité de main-d'œuvre, qui représente le travail. Outre ces deux variables, Solow (1956) ajoute que le progrès technologique est un élément crucial permettant à une nation moderne de continuellement améliorer son PIB. Il ne manque plus que des gens, des entrepreneurs voulant démarrer des entreprises pour compléter le cycle possible du modèle de Solow (1956). Sans un bassin considérable d'entrepreneurs ou d'entreprises, investir des capitaux se fait plus difficilement. C'est sur cette variable que nous travaillerons lors de la prochaine section. Nous comprendrons pourquoi le bassin d'entrepreneurs au Québec est encore peu élevé selon (Dickinson et Young, 1995) Dans cette section, à travers les recherches de (Dickinson et Young, 1995), nous décrirons l'évolution de l'économie du Québec selon (Dickinson et Young, 1995) faite sous forme de description historique. Nous comprendrons par leurs études que l'entrepreneuriat québécois est encore jeune.

## 1.2 L'histoire de l'entrepreneuriat au Québec

### 1.2.1 Avant les années 1970

Le développement économique de la province de Québec défini par (Dickinson et Young, 1995) commença par la région métropolitaine de Montréal. Au Québec, la main-d'œuvre principalement agricole passa de 45,5 %, dans les années 1891, à 19,3 % en 1941. Leur rapport, intitulé Les 100 ans d'entrepreneuriat québécois<sup>6</sup>, est un récapitulatif de l'histoire économique du Québec rédigé à la demande de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Pour réunir les variables mentionnées par Solow (1956), qui sont l'importance du bassin de la main-d'œuvre disponible sur le territoire de la province du Québec, et les capitaux que les francophones ne possédaient pas, des liens politiques se formèrent entre les institutions francophones régionales, l'Église et les gestionnaires francophones de

---

<sup>6</sup> <http://www.lepantheon.ca/pdf/100-ans-d-entrepreneuriat-quebecois.pdf>. Récupéré le 14 juin 2014

l'État selon (Dickinson et Young, 1995). (Dickinson et Young, 1995) continuèrent en décrivant la crise financière de 1929. Le progrès technologique de l'industrie forestière fit perdre des emplois traditionnels occupés par des cultivateurs pendant la saison froide qui étaient principalement la coupe de bois selon (Dickinson et Young, 1995). C'est ainsi qu'une bonne partie des familles rurales cultivant la terre quittèrent vers la ville pour travailler en usine. C'est à ce moment que le principal emploi passa de la culture des terres au travail en usine pour l'ensemble de la province selon (Dickinson et Young, 1995).

Les Chambres de commerce du Québec occupèrent une place importante par rapport à l'éducation du Québec selon (Dickinson et Young, 1995). Solow (1956) dit que l'éducation est importante pour la croissance économique. Dans les années 40, la FCCQ soumit un mémoire au gouvernement du Québec pour rendre obligatoire l'éducation, ce que fit plus tard le gouvernement Duplessis selon (Dickinson et Young, 1995). (Dickinson et Young, 1995) ajoutent que grâce à l'éducation, une base grandissante de gens éduqués apparaissaient sur le territoire de la province du Québec, qui potentiellement pouvaient posséder davantage de capitaux, ainsi qu'être intéressés à fonder leur entreprise. Dans les années 1960, où « maître chez nous » était la devise mise de l'avant par le gouvernement Lesage, certaines gens plus scolarisés ont saisi leur chance et se sont lancés en affaires pour croître et devenir prospères dans les années 70.

### 1.2.2 Les années 70 et après

Dans les années 1970, l'économie du Québec fleurit et entama une évolution vers une économie du savoir et, par le fait même, les premiers balbutiements du développement du secteur tertiaire selon (Dickinson et Young, 1995). Des entreprises comme Québecor dans le milieu de l'imprimerie, Bombardier dans le secteur de

l'aéronautique et SNC-Lavalin dans le milieu de l'ingénierie, font leur apparition sur le marché québécois. Les mêmes entreprises, Bombardier, Quebecor et SNC-Lavallin, profitèrent d'un rapprochement entre les institutions gouvernementales francophones et les entreprises pour former le Québec Inc selon (Dickinson et Young, 1995). Cela apporta un vaste courant de positivisme au développement des affaires du Québec selon (Lalonde et Dumais, 2013). La première grande ère d'entrepreneurs fut déclenchée, dans un contexte où l'entrepreneuriat devint possible pour beaucoup de gens. Plusieurs secteurs se développèrent, des corridors commerciaux se créent et la main-d'œuvre est de plus en plus spécialisée pour répondre aux besoins des entreprises couvrant des créneaux de marché spécifique, rapportent (Dickinson et Young, 1995). Ici, les règles de Solow (1956) convergent les unes vers les autres pour former son équation déjà formulée, à savoir que les capitaux, la main-d'œuvre et le progrès technologique permettent la croissance économique dans le contexte où un nombre grandissant d'entrepreneurs désirent se lancer en affaires.

Présentement, la province du Québec entre dans une situation critique en ce qui a trait à sa courbe de population par rapport au vieillissement de cette dernière selon Girard (2014). La génération d'entrepreneurs des années 70 ont maintenant atteint l'âge de la retraite selon un rapport du Ministère du développement économique, de l'importation et de l'exportation<sup>7</sup>. Pour maintenir les trois variables de Solow (1956), un nouveau bassin d'entrepreneurs se doit de prendre la relève. Toutefois, les entrepreneurs désireux de se lancer en affaires font face à de nouveaux défis comme la mondialisation, les ventes sur Internet, le désir accru des consommateurs d'obtenir un service de qualité et bien d'autres. En plus de cela, nous sommes maintenant dans l'ère de l'économie du savoir selon (Pine II et Gilmore, 1998). (Pine II et Gilmore, 1998) expliquent que la concurrence force les entreprises à toujours améliorer

---

7

[https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/apropos/strategies/entrepreneuriat/renouvellement\\_entrepreneuriat.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/apropos/strategies/entrepreneuriat/renouvellement_entrepreneuriat.pdf). Récupéré le 19 juin 2014

l'expérience du clients ce qui n'était pas le cas auparavant. Les entrepreneurs se lançant en affaires se doivent de comprendre les concepts fondamentaux en marketing pour avoir la chance de percer en affaires et surtout de survivre. Nous verrons dans la prochaine section le cheminement de l'économie québécoise pour comprendre davantage les enjeux des entrepreneurs d'aujourd'hui.

### 1.2.3 L'évolution de l'économie de marché à la globalisation

Avec la transformation du marché nord-américain au fils des décennies, l'économie de cette région est maintenant passée d'une économie industrielle à une économie de services, et même à une économie du savoir selon (Pine II et Gilmore, 1998). Pour certains chercheurs comme (Pine II et Gilmore, 1998) et selon la description qu'ils font de l'économie du savoir, nous pouvons croire que le Canada et le Québec œuvrent déjà dans une économie de service axée sur l'expérience, et même dans une économie du savoir. Également, grâce à notre histoire ainsi qu'à l'évolution du pays dans le temps, le Canada fait partie des pays industrialisés les plus développés du monde. Un des bénéfices que cela génère est un fort pouvoir d'achat de la part des individus habitants sur le territoire. Le Canada est placé au 11<sup>e</sup> rang en ce qui attrait au PIB le plus élevé mondialement<sup>8</sup>. Pour cette raison, il est évident que plusieurs pays s'intéressent à venir offrir leurs produits ou services sur le territoire canadien, car le pouvoir d'achat des ménages canadiens est l'un des plus stable du G20<sup>9</sup>. De plus, l'économie mondiale connaît aussi une croissance du secteur des services tant pour les exportations que les importations<sup>10</sup>. La composition des services offerts à l'exportation sont concentrés en majeure partie dans les services financiers, dans la

---

<sup>8</sup> <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=558>. Récupéré le 29 juin 2014

<sup>9</sup> <https://data.oecd.org/fr/hha/revenu-disponible-des-menages.htm>. Récupéré le 11 août 2015

<sup>10</sup> <http://www.principalglobalindicators.org/Pages/Default.aspx/canada/real-sector-indicators/GDP> (volume) Récupéré le 27 juin 2014

consultation et la gestion professionnelle représentant des activités reliées au savoir<sup>11</sup>. De ce fait, l'économie du savoir ouvre la porte à une concurrence régionale, provinciale, nationale et même internationale.

Lorsque l'on parle d'internationalisation, l'utilisation du marketing international est mise de l'avant pour comprendre la portée de ce que cela signifie. (Cateora et Graham, 2011) définissent le marketing international comme étant « l'ensemble des activités marketing qui dirigent de manière adéquate les flux de biens et de services des entreprises vers les consommateurs de plusieurs pays en vue de réaliser un profit raisonnable. » Cette internationalisation apporte de nombreuses occasions pour les entreprises du Québec. Les occasions peuvent naître de la possibilité pour les entreprises du Québec de prospecter des clients outre leurs frontières régionales. Plusieurs bassins de population importants se trouvent à proximité du marché du Québec comme la région métropolitaine de Toronto, de Boston et de New-York, sans oublier l'Europe de l'ouest, de plus en plus accessible<sup>12</sup>. Des traités, comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), facilitent également le commerce avec certains pays voisins comme les États-Unis ainsi que le Mexique, qui permet à ces trois pays une réduction des droits de douanes et une réduction des obstacles techniques commerciaux<sup>13</sup>.

Également, la France et le Québec profiteront sous peu d'une attente de libre-échange qui permettra aux entreprises d'obtenir une exemption ou un tarif préférentiel sur leurs droits de douane et l'accès au marché public, tout dépendant du secteur

---

<sup>11</sup> <http://www.edc.ca/EN/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Documents/gef-fall-2014.pdf>. Récupéré le 8 janvier 2015

<sup>12</sup> <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/montreal.aspx?lang=eng>. Récupéré le 11 août, 2015

<sup>13</sup> <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/nafta-alena/info.aspx?lang=fra>. Récupéré le 29 juin 2014

d'activité.<sup>14</sup> Voici ce que pourrait apporter au Québec, ce traité, si nous comparons les résultats obtenus par l'ALÉNA. Le traité de l'ALÉNA a permis d'accroître l'exportation des membres et a aussi accru la compétitivité au niveau mondial<sup>15</sup>. Nous pouvons donc constater que l'ensemble de ces traités peut être très intéressants pour le développement des entreprises du Québec, tout comme ils le sont pour les entreprises étrangères. L'arrivée de plus en plus d'entreprises étrangères sur le territoire canadien engendrera une pression concurrentielle sur les entreprises existantes et toutes les nouvelles entreprises de demain selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2004). En résumé, la mondialisation génère des défis supplémentaires aux petites et moyennes entreprises (PME) selon l'OCDE (2004). Les gouvernements se doivent d'apporter une aide aux entreprises québécoise pour créer de l'innovation et une pérenité pour la survie des PME. L'OCDE (2004) recommande aux gouvernements de devenir un acteur important dans l'entrepreneuriat et l'innovation auprès des PME.

### 1.3 La volonté du gouvernement à encourager l'entrepreneuriat pour stimuler la croissance économique du pays

Le rôle de l'État dans l'entrepreneuriat est bel et bien présent par le financement d'organismes tel que la Fondation de l'entrepreneurship<sup>16</sup> et les Centres locaux de développement ou les municipalités régionales de comté (MRC)<sup>17</sup>. Les MRC ont

---

<sup>14</sup>

[http://www.mrifce.gouv.qc.ca/portail/\\_scripts/actualites/viewnew.asp?NewID=13310&strIdSite=par&lang=fr](http://www.mrifce.gouv.qc.ca/portail/_scripts/actualites/viewnew.asp?NewID=13310&strIdSite=par&lang=fr). Récupéré le 29 juin 2014

<sup>15</sup> <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/nafta-alena/nafta10.aspx?lang=fra>. Récupéré le 11 août, 2015

<sup>16</sup> <http://www.entrepreneurship.qc.ca/a-propos-de-la-fde/nos-partenaires>. Récupéré le 12 août, 2015

<sup>17</sup> [http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/financement/demarrage/page/partenaires-10786/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=11&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=37cc987dcec1c9bc89136e3a0fadbc68](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/financement/demarrage/page/partenaires-10786/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=11&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=37cc987dcec1c9bc89136e3a0fadbc68).

Récupéré le 12 août, 2015

pour mission le développement économique local et le soutien à l'entrepreneuriat<sup>18</sup>. Mais pourquoi les gouvernements investissent-ils dans l'entrepreneuriat au Canada? Comme mentionné précédemment, avec une diminution d'entrepreneurs, il est plus difficile de garder une croissance économique. En ayant de moins en moins d'entreprises sur le marché<sup>19</sup>, d'autres facteurs devraient compenser cette diminution. La croissance économique tendrait à fléchir malgré l'augmentation en efficacité des grandes et moyennes entreprises. De plus, l'investissement des gouvernements dans le démarrage d'entreprises est avantageux pour la création d'emplois. Du coup, ceci est un indicateur économique<sup>20</sup>. Un taux de chômage élevé peut faire en sorte de réduire la productivité d'un pays ainsi que son PIB qui, comme vu précédemment, joue directement sur la richesse des gens par le pouvoir d'achat<sup>21</sup>. À titre d'exemple, le gouvernement fédéral a mis sur pied un réseau d'organismes à but non-lucratif (OBNL) financé par Développement économique Canada, ayant comme mission d'aider le développement socio-économique des régions tout en offrant de l'aide financière et de l'aide en services-conseils aux entreprises, donc aux entrepreneurs.<sup>22</sup> Pour l'autre palier gouvernemental qu'est le gouvernement provincial, la création d'un réseau d'OBNL du nom des Centres locaux de développement (CLD) a eu lieu. Les mandataires des CLD sont les MRC.

Sur les sites Internet du gouvernement provincial, nous pouvons trouver deux types d'aide offerts aux entrepreneurs. Premièrement, l'aide financière<sup>23</sup> rejoint le point du capital financier démontré par Solow (1956). Elle est présente sous trois principales

<sup>18</sup> [http://cldmrclassomption.qc.ca/mission\\_et\\_vision](http://cldmrclassomption.qc.ca/mission_et_vision). Récupéré le 27 juin 2014

<sup>19</sup> [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/apropos/strategies/entrepreneuriat/renouvellement\\_entrepreneuriat.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/apropos/strategies/entrepreneuriat/renouvellement_entrepreneuriat.pdf). Récupéré le 12 août, 2015

<sup>20</sup> <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/indi02a-fra.htm>. Récupéré le 12 août, 2015.

<sup>21</sup> <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/economy/unemployment-rate.aspx>. Récupéré le 29 juin 2014

<sup>22</sup> <http://www.sadc.org/qui-sommes-nous/mission>. Récupéré le 27 juin 2014

<sup>23</sup> <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/creer?g=creer&sg=&t=c&e=3924086313>. Récupéré le 12 août, 2015.

formes, soit premièrement, par des prêts et bourses lors de cours en lancement d'entreprise<sup>24</sup> (L-E). Ce cours consiste à élaborer un plan d'affaire étape par étape sous la supervision d'enseignants spécialisés en la matière. (Voir annexe A). Deuxièmement, le capital financier est présent sous la forme de prêts au démarrage d'entreprises, ou encore en soutien aux travailleurs autonomes par la prestation d'un salaire lorsque les futurs propriétaires sont au chômage<sup>25</sup>. Finalement, le capital financier est présent sous la forme de prix/distinctions remis lors de concours en entrepreneuriat comme le Concours québécois en entrepreneuriat<sup>26</sup>. La seconde aide offerte par ces organismes se veut d'accompagnement ou d'aide au développement des affaires pour permettre aux entrepreneurs de s'organiser ou d'obtenir des connaissances dans le milieu des affaires<sup>27</sup>. Le soutien au mentorat pour entrepreneur en est un bel exemple<sup>28</sup>. Toutefois, ce service est offert uniquement aux entreprises déjà existantes et solidement implantées. Pour les entreprises déjà existantes, plus précisément les PME ou encore les grandes entreprises, le financement se fait par d'autres organismes comme Investissement Québec<sup>29</sup> ou encore la Banque de développement du Canada<sup>30</sup>. Dans la présente étude, nous concentrerons nos efforts de recherche sur les microentreprises (ME) qui sont la propriété de propriétaires-dirigeants uniques, travailleurs autonomes ou encore avec un à dix employés et moins, car ce sont elles qui possèdent le moins de ressources pour leur développement ou même leur survie.

Majoritairement, l'un des rôles des organismes gouvernementaux aidant les ME est d'être les catalyseurs de l'ensemble des acteurs économiques et gouvernementaux de

---

<sup>24</sup> <http://cfpriverains.qc.ca/asp/lancement-entreprise.asp>. Récupéré le 17 septembre 2014

<sup>25</sup> [http://cldmrclassomption.qc.ca/entreprendre\\_soutien\\_financier](http://cldmrclassomption.qc.ca/entreprendre_soutien_financier). Récupéré le 2 septembre 2015

<sup>26</sup> <http://www.concours-entrepreneur.org/>. Récupéré le 26 juin 2014

<sup>27</sup> [http://cldmrclassomption.qc.ca/entreprendre\\_services\\_conseils](http://cldmrclassomption.qc.ca/entreprendre_services_conseils). Récupéré le 2 septembre 2015

<sup>28</sup> <http://www.entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs>. Récupéré le 26 juin 2014

<sup>29</sup> <http://www.investquebec.com/quebec/fr>. Récupéré le 26 juin 2014

<sup>30</sup> <http://www.bdc.ca/fr/pages/accueil.aspx>. Récupéré le 27 juin 2014

leurs régions envers les entrepreneurs<sup>3132</sup>. On retrouve généralement, au sein de ces OBNL, des commissaires ou conseillers en développement des affaires et des spécialistes en financement. Nous ne pouvons toutefois connaître les compétences des professionnels qui y travaillent. Donc, leurs connaissances sur l'entrepreneuriat restent un mystère, car aucune étude n'a été effectuée à ce sujet. Un exemple de plan d'affaires que ces organismes fournissent aux entrepreneurs en démarrage d'une entreprise a été fourni par un CLD. (Voir annexe B) Ces modèles de plans d'affaires peuvent être un exemple d'influence indirecte effectué de la part des OBNL ayant pour mission d'aider les entrepreneurs en lien avec les entrepreneurs. Dans la prochaine section, nous prendrons le temps de comprendre qui sont ces entrepreneurs pour être en mesure de mieux bâtir nos questions de recherche.

#### 1.4 Portrait général de l'entrepreneur d'aujourd'hui

Depuis 1980, la Fondation de l'entrepreneurship veille à mettre en place des dispositifs pour améliorer l'intégration des nouveaux entrepreneurs sur le marché québécois. C'est dans cette optique que la Fondation a mis en place en 2009 le premier indice de l'entrepreneuriat au Québec qui constitue à prendre le pouls des entrepreneurs de la province du Québec afin de découvrir les tendances, leur réalité<sup>33</sup>. Les professionnels qui ont développé cet indice, ont catégorisé en quatre phases le processus entrepreneurial, que l'on retrouve dans la (Fondation de l'entrepreneurship, 2013, 2014), soit 1) l'intention, 2) les démarches, 3) être propriétaire et 4) la fermeture. Le fait de classer en quatre phases le processus entrepreneurial permet de mieux comprendre chaque phase pour ainsi orienter l'ensemble des intervenants comme mentionné précédemment.

---

<sup>31</sup> <http://www.cldlamitis.qc.ca/index.php/foire-aux-questions/87-quel-est-le-role-du-cld>. Récupéré le 12 août, 2015.

<sup>32</sup> <http://developpement.mrcstemiscouata.qc.ca/cld-de-la-mrc-de-temiscouata/45-quel-est-le-role-du-cld>. Récupéré le 12 août, 2015.

<sup>33</sup> <http://www.entrepreneurship.qc.ca/a-propos-de-la-fde>. Récupéré le 23 juin 2014.

Également, nous pouvons trouver dans ce rapport annuel quelques pistes pour des sujets qui n'ont été que partiellement étudiées, comme l'importance de bien s'entourer lors du démarrage de son entreprise pour identifier les acteurs principaux à l'aide entrepreneuriale lors du démarrage d'entreprise. Dans le rapport de la Fondation de l'entrepreneurship (2014), les auteurs rappellent une information qui se retrouve dans le rapport 2012 de la Fondation à propos de l'augmentation de l'intention de se lancer en affaires. Cette dernière augmente de 10,9 % lorsque les futurs entrepreneurs possèdent un bon réseau de relations d'affaires. Il reste à identifier les variables favorisant l'intention de se lancer en affaires lorsque les conditions d'un bon réseau de contacts sont présentes. Mais pour quelle raison le réseau joue-t-il un rôle comme facteur favorisant le démarrage d'entreprise? Est-ce par les connaissances, par le financement ou encore par de futurs contrats? L'intégration d'un réseau de gens d'affaires est mise de l'avant comme étant un facteur de réussite sans nécessairement préciser comment bâtir son réseau de contacts et comment utiliser ce dernier de façon à faire avancer son entreprise. Il serait intéressant de saisir l'importance de bâtir des réseaux formels et informels avant l'intention du démarrage d'entreprise. Qui forme ces réseaux? Est-ce le milieu familial, les amis, les anciens collègues de travail ou d'étude?

Par rapport à l'expérience des entrepreneurs directement, nous trouvons une section spécifique dans les mêmes rapports de la (Fondation de l'entrepreneurship, 2013, 2014) prenant cet aspect en considération dans l'optique de démarrer une entreprise. Selon ces rapports, les connaissances des entrepreneurs sont mises de l'avant à travers leurs expériences. Toutefois, les rapports ne mentionnent pas d'où les entrepreneurs acquièrent et puisent leurs expériences. De plus, le sentiment d'efficacité de la part des entrepreneurs à concrétiser plusieurs projets à la fois est également mis de l'avant, pouvant être interprété comme étant l'expérience acquise au fil du temps par les études ou encore par le travail. Connaître cette information aiderait grandement les futurs entrepreneurs.

Toutefois, les facteurs favorables à la survie d'une entreprise ne sont jamais expliqués dans les rapports de la (Fondation de l'entrepreneurship, 2013, 2014). Dans le rapport de la Fondation de l'entrepreneurship (2014), nous trouvons des raisons qui poussent les entrepreneurs à mettre fin aux activités de leur entreprise comme une concurrence trop forte (11,5%) et le manque de clients (10,4%) représentant la phase 4. Les rapports de la (Fondation de l'entrepreneurship, 2013, 2014) ne font aucune corrélation entre la concurrence, le nombre de clients, l'expérience et les facteurs de survie d'une entreprise.

### 1.5 Le processus décisionnel pour les stratégies de marketing

Avant de se lancer en affaires, les entrepreneurs devraient effectuer une étude de marché pour s'éviter des problématiques et éclairer la prise de décision stratégique selon Réseau entreprise Canada (2015). Du côté des CLD, lorsque l'on se fie au plan d'affaires proposé, les éléments traditionnels de prise de décision s'y retrouvent. Ces éléments sont le profil de l'entrepreneur, le besoin du marché, le marché cible, le produit ou service, les finances, les ventes, la méthode de production ou de délivrance du service et bien d'autres. La section du marketing y est donc présente par le besoin du marché, le marché cible, le produit ou service et les ventes. Toutefois, il est raisonnable de croire que ce ne sont pas l'ensemble des futurs entrepreneurs qui possèdent les mêmes connaissances en marketing pour la rédaction d'un plan d'affaires et même pour effectuer une étude de marché. Il serait intéressant d'observer comment, en général, les entrepreneurs interprètent les termes marketing et comment ils ont acquis ces connaissances. La Fondation de l'entrepreneurship (2013) en fait mention dans son étude. Ils ont sondé des entrepreneurs et ont recueilli les faits suivant :

« Enfin, avant de se lancer en affaires, 69,2 % des propriétaires d'entreprise étaient des salariés. Les autres étaient aux études (15,6 %) ou à la recherche

d'un emploi (15,6 %). Les propriétaires d'entreprise croient, par ailleurs, que leurs études ont été utiles à leurs fonctions actuelles. En effet, elles leur ont permis d'acquérir à la fois des connaissances précises dans leur secteur d'activité, mais également des connaissances générales fonctionnelles. » (Ibid., p. 26)

Lorsque l'on parle de connaissances générales fonctionnelles, celles-ci représentent des connaissances acquises en administration, en vente, en publicité, en comptabilité et toutes autres tâches administratives, mais également des connaissances techniques reliées aux services ou aux produits. On peut se poser la question à savoir quels sont les entrepreneurs les plus susceptibles d'acquérir les compétences de planification stratégique en marketing ou encore comment ces dernières ont-elles pu être en contact avec ce type d'expérience et/ou de connaissance. Qui utilise davantage les services d'aide aux entreprises des CLD et SADC? Est-ce que ce sont les chefs d'entreprises possédant le moins de connaissances ou les plus expérimentés? Savent-ils faire la différence entre une stratégie corporative et une stratégie de marketing? Savent-ils faire la différence entre une tactique et une stratégie? Donc, selon leur expérience et leur savoir, chacun d'entre eux possède des niveaux de compétence différents. Ne serait-il pas intéressant de la part des intervenants comme les CLD de pouvoir proposer une boîte à outils permettant d'offrir des fondements minimaux en gestion d'entreprise sans trop retarder le démarrage des ME? Cette boîte à outils pourrait être sous forme d'ateliers d'apprentissage sur des stratégies en entreprise, sur l'orientation vers certains professionnels pour étendre leur réseau de contacts d'affaires ou même encore sur la prise de conscience de réseaux externes et internes à leur future entreprise.

De plus, être entrepreneur nécessite de prendre des décisions selon Jocumsen (2004). Ces décisions passent par un processus décisionnel stratégique. Bien sûr, comme nous en avons discuté auparavant, l'entrepreneur lui-même possède un savoir, mais peut également composer avec des variables à l'intérieur et l'extérieur même de

l'entreprise. (Jansen *et al.*, 2011) expliquent que l'expérience du preneur de décision et la collecte d'information, à l'interne et à l'externe de l'entreprise, doivent former un tout pour être un bon processus décisionnel. En décortiquant ce que nous venons d'expliquer, nous pourrions établir des variables sur lesquelles travailler lors de la revue de littérature. Premièrement, l'expérience de l'entrepreneur fait partie des variables que nous devons comprendre. Deuxièmement, dans les variables internes, nous trouvons les employés et les clients, si les entreprises ont une stratégie orientée vers le marché. Troisièmement, dans les variables externes, nous pourrions trouver l'ensemble du réseau de contacts d'affaires de l'entrepreneur, les OBNL comme les CLD et SADC, les acteurs commerciaux d'influence comme les chambres de commerce et les services aux entreprises des institutions gouvernementales, ou tout autre professionnel pouvant aider les entrepreneurs dans leur développement ou prestataire de service. Quatrièmement, comme autre variable externe de l'entreprise, se trouvent la famille et l'entourage du preneur de décision. Une fois l'ensemble des variables prises en compte dans le processus décisionnel par l'entrepreneur, il revient à lui de construire la stratégie de marketing de l'entreprise. La prochaine section présentera quelques stratégies de marketing.

#### 1.6 Les stratégies de marketing utilisées par les ME

L'ensemble des renseignements recueillis lors du processus décisionnel de l'entrepreneur lui permettra de dresser sa propre stratégie de marketing. Sa stratégie de marketing fera partie d'un plan de marketing. La planification marketing est définie par (Perreault *et al.*, 2011) comme étant « le moyen de trouver des stratégies efficaces par la découverte d'opportunités s'adressant à un marché cible particulier relié à un mix marketing précis ». Selon Filiatrault (2010), le plan de marketing comprend quatre éléments : 1) la situation représentant l'analyse interne et externe de l'entreprise, 2) l'orientation représentant l'orientation stratégique de l'entreprise et de

son marketing, 3) la création représentant les stratégies, le mix marketing et le budget ainsi que 4) l'exécution représentant la structure organisationnelle, la mise en œuvre et le contrôle du plan de marketing. Ici, la question à se poser est de savoir si l'entrepreneur possède des fondements en marketing. A-t-il la chance de pouvoir peser le pour et le contre du choix d'une stratégie au lieu d'une autre. De plus, nous pourrions nous demander s'ils connaissent des stratégies de marketing.

Le gouvernement du Canada met à la disposition des entrepreneurs une plateforme Internet dédiée à des notions de démarrage d'entreprise de base<sup>34</sup>. On y retrouve une section sur les stratégies de marketing décrites brièvement<sup>35</sup>. La stratégie de différenciation, la stratégie de domination globale par le coût et la stratégie de créneau de marché y sont expliquées selon Entreprise Canada (2014). Pour compléter Entreprise Canada (2014), la stratégie de différenciation se divise en plusieurs catégories : la différenciation du produit, des services, du personnel, des canaux de distribution, de l'image (Kotler *et al.*, 2000). Par la suite, (Kotler *et al.*, 2000) enchaînent avec le positionnement. Il peut être abordé, soit par la quantité de différences à faire valoir, ou encore la nature des différences à communiquer. Également, (Kotler *et al.*, 2000) décrivent les stratégies de marketing du leader, des challengers, des suiveurs et des exploitants de créneau. L'ensemble de ces stratégies sera décrit en revue de littérature.

Ces stratégies devraient être connues de la part des entrepreneurs pour ainsi orienter les actions marketing de l'organisation. En se lançant en affaires, l'entrepreneur a la responsabilité d'acquérir les compétences et les outils nécessaires à la gestion d'une nouvelle entreprise. En ayant des outils fournis par le gouvernement du Canada comme Entreprise Canada (2014), tout entrepreneur peut obtenir certaines notions fondamentales dont celles en stratégies de marketing.

---

<sup>34</sup> <http://www.entreprisescanada.ca/>. Récupéré le 21 septembre 2014.

<sup>35</sup> <http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2638/>. Récupéré le 21 septembre 2014.

D'autres ressources peuvent être prises en considération comme le site Internet de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2014). Ici, nous trouvons pour les entrepreneurs des notions essentielles comme l'analyse des forces et des faiblesses ainsi que l'analyse des opportunités et des menaces du marché et de l'entreprise. Par la suite, l'entrepreneur peut bâtir la stratégie d'entreprise selon cette analyse. Une série de questions à se poser est disponible pour bâtir sa stratégie en lien avec notre analyse. Ces notions permettent d'orienter les efforts des entrepreneurs vers des pistes de solutions qui ont fait leurs preuves. Pour compléter l'ensemble des informations nécessaires, nous pouvons nous référer à (Kotler *et al.*, 2000). (Kotler *et al.*, 2000) parlent de l'analyse des environnements démographique, économique, naturel, technologique, politico-juridique et socioculturel, sans oublier les 4 P.

En résumé, est-ce que le manque de connaissances des stratégies de marketing et du vocabulaire marketing, de la part des entrepreneurs, peut nuire au développement des ME? La problématique pourrait survenir à deux niveaux, soit, ne pas posséder les connaissances, soit, confondre les connaissances ou encore ne pas utiliser les bons termes marketing lors de discussions avec des ressources internes ou externes de la ME. Ceci pourrait nuire au processus décisionnel complet qui mène à la décision de l'entrepreneur. La prochaine section présentera la revue de littérature sur le processus décisionnel incluant les connaissances de l'entrepreneur, les influences internes et externes de la ME ainsi que sur les stratégies de marketing des ME.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE

#### 2.1 Le processus décisionnel stratégique au sein d'une ME

Avant d'élaborer la revue de littérature sur les processus décisionnels en stratégie de marketing pour les ME, il faut préciser que peu d'études ou de recherches ont été publiées sur ce sujet. À notre connaissance, les œuvres les plus influentes du processus décisionnel stratégique traite d'entreprises de grande envergure et depuis quelques années de PME. Nous voyons donc ici une occasion de recherche pour mieux comprendre le processus décisionnel en stratégie de marketing dans les ME. Également, cette recherche pourra aiguiller les preneurs de décision des ME et guider les acteurs influents du milieu des affaires en offrant de l'aide aux entreprises en démarrage. Certaines études particulièrement récentes trouvées dans cette revue de littérature proviennent de pays en développement ou sous-développés, car dans ces pays, les ME s'y retrouvent en grand nombre. Nous nous dirigeons donc sur un sentier peu étudié dans les pays développés.

Le processus décisionnel stratégique est défini par Mintzberg (1994) comme étant le regroupement des connaissances effectué par le gestionnaire. Cela comprend les propres connaissances et expériences de ce dernier, ainsi que celles des employés qu'il coordonne, en y additionnant les données provenant du marché. Ainsi, l'analyse de l'ensemble de ces informations pourra former une ligne directrice pour

l'entreprise. Le but de ce processus est d'obtenir une efficacité décisionnelle maximale, définie selon (Dean et Sharfman, 1996) par la réalisation d'un objectif spécifique établi à un moment précis. Mais quels sont les étapes ou les intervenants cruciaux dans un bon processus décisionnel, plus spécifiquement, en stratégie de marketing? Cette question se révèle être des plus importantes, car le processus décisionnel influence l'efficacité d'une décision.

Selon Jocumsen (2004), le processus décisionnel est un art qui s'apprend au fil du temps et des expériences vécues. Pour les grandes entreprises, le processus décisionnel est régi par des structures bien définies en partie grâce aux nombreuses années d'activité, en plus de l'expérience de tous les employés selon (Walsh et Lipinski, 2009). Pour les ME, le processus décisionnel est principalement contrôlé par l'entrepreneur, donc son expérience. En plus de son expérience, la rationalité et la logique des individus jouent un rôle prépondérant dans le processus décisionnel toujours selon Jocumsen, (2004). Pour renchérir avec les propos de ce dernier sur l'expérience et la logique, (Hang et Wang, 2012) en viennent à la conclusion d'après leur revue de littérature, qu'il y a deux modèles de processus décisionnel stratégique. Le premier se nomme le processus synoptique étant caractérisé comme un haut degré de rationalité et d'analyse, et le deuxième se nomme le processus incrémental qui est quant à lui régi par l'expérience.

Mais qu'est-ce qui différencie les entreprises à succès des entreprises qui ont échoué au cours des dernières décennies? Avant de développer sur ce sujet, il faut connaître quelles sont les fondations des variables influençant le processus décisionnel du chef d'entreprise. L'une des variables est les connaissances de l'entrepreneur mentionnées par Jocumsen (2004). Les connaissances sont séparées en deux types, soient innées et acquises. Les connaissances innées sont l'intuition, le sentiment, la pensée stratégique, la pensée analytique et la créativité. Tandis que pour les acquises, l'expérience joue un rôle prépondérant. D'autres variables sont présentes

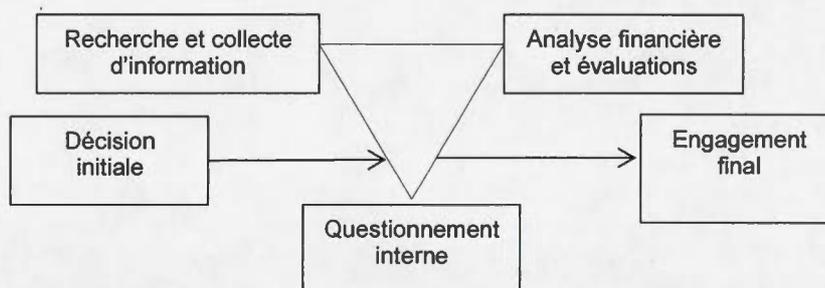
comme les influences internes et externes que l'entrepreneur peut prendre en considération durant son processus décisionnel ainsi que les stratégies en marketing que ce dernier met en oeuvre. Par influence interne ou externe nous pouvons prendre comme exemple la quantité de gens impliqués dans le processus décisionnel d'une ME comparativement à celui des grandes entreprises. Cela a un impact direct sur la qualité de la décision. D'importantes décisions pour l'ensemble de l'entreprise peuvent être prises par une seule personne ou un groupe de personnes qui mènent à la concrétisation d'une stratégie en marketing dans les ME. Jocusen (2004) définit les décisions stratégiques en marketing d'une petite entreprise comme étant des décisions relativement importantes en terme de procédure d'affaires et de performance financière, de décision à long terme pour la survie de l'entreprise et qui ont un impact sur l'ensemble ou la plupart des autres fonctions de l'entreprise. Ici, nous utiliserons la même définition pour ce qui est des décisions stratégiques en marketing pour les ME.

La recherche effectuée par Jocusen (2004) représente une avancée pour la connaissance du processus décisionnel en stratégie de marketing en identifiant chaque étape ou phase que les dirigeants d'entreprise empruntent. Jocusen (2004) voulait confirmer que chaque processus décisionnel pouvait être séparé en étapes ou en phases. Ces phases et étapes sont énumérées ainsi : 1) la reconnaissance de l'existence de décision à prendre, 2) le besoin d'une décision, 3) le diagnostic / la collecte initiale d'information, 4) l'établissement de critères et leur poids, 5) la collecte et l'analyse de données, 6) la prise en considération de possibilités et l'évaluation, 7) l'émergence de la meilleure décision, 8) l'évaluation finale détaillée, 9) l'engagement et 10) l'établissement des étapes par séquence ou par interaction. Ces étapes ou phases pouvaient selon Jocusen (2004), être répondues de la part de l'entrepreneur par différentes façons, moyens ou méthodes. Les résultats de sa revue de littérature multidisciplinaire ont été regroupé en étapes et contextes selon Jocusen

(2004). Ces étapes et contextes ont permis de construire son cadre théorique, représenté à la figure 2.1.

Le modèle proposé par Jocumsen (2004) commence avec la décision initiale que le chef d'entreprise pense prendre, suivi de trois étapes qui amèneront à sa décision finale. Parmi les considérations possibles nous retrouvons : la recherche d'informations, les analyses financières et autres évaluations, ainsi que toutes les variables internes et externes de l'entreprise, l'expérience de vie du gestionnaire, le plan d'affaires, les croyances et les autres influences possibles qui sont en contact avec ce dernier.

Figure 2.1 - Processus décisionnel des petites entreprises



**Recherche et collecte d'information** : inclut à titre d'exemple, recherches marketing reliées, collecte d'information générale, problèmes techniques et à propos de l'environnement général.

**Analyse financière et évaluation** : inclut analyses financières, budgétitation, analyses de tableurs et analyser les options alternatives.

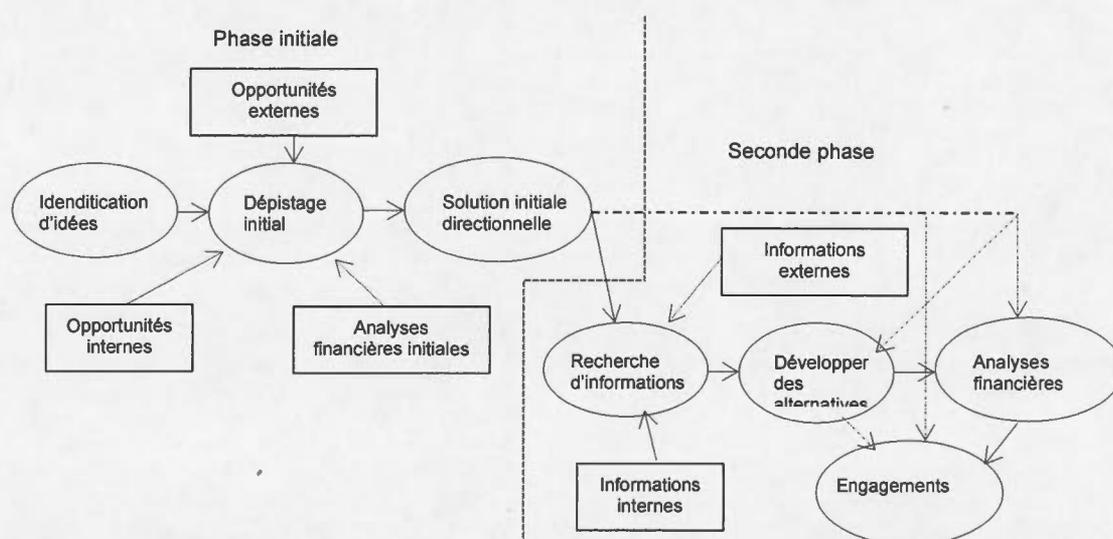
**Questionnement interne** : vue à long-terme de l'entreprise, l'établissement de buts, la famille, les considérations personnelles et de style de vie, l'éthique et les considérations sociales.

Source : Jocumsen (2004) adapté de la figure 6.2 p.266 de *How small businesses make strategic marketing decisions*, Jocumsen (2002).

Une analyse complémentaire à celle de Jocumsen (2004) est proposée par (Hang et Wang, 2012) à la figure 2.2 à la page suivante. Ce modèle ajoute une étape, soit, l'analyse des opportunités à l'externe par rapport aux ressources disponibles et des compétences à l'interne. Il faut ainsi juger de la cohérence sur d'éventuelles prises de

décision par rapport à notre capacité de fournir les ressources nécessaires pour prendre une décision. Cette étape est effectuée par le gestionnaire, et est donc directement reliée aux connaissances et influences de l'entrepreneur.

Figure 2.2 : Modèle de décision stratégique incluant les opportunités externes, les compétences internes et l'information disponible outre celle du propriétaire dans les ME.



Notes : Ligne pleine – cheminement des étapes, ligne pointillée – contribution, pointillée et tiret – étape alternative.

Source : (Hang et Wang, 2012) de *A two-stage model of strategic decision-making process in SMEs*

Pour les chercheurs (Hang et Wang, 2012), les étapes empruntées par les PME lors du processus décisionnel sont plutôt problème/solution/analyse à la figure 2.2, au lieu de problème/analyse/solution comme le démontre la figure 2.1. La figure 2.1 dans l'article de Jøcumsen (2004) est dans le même esprit que le tableau 2.1, à la page suivante, proposé par (Mintzberg, Raisinghani et Theoret, 1976, cité dans Hang et Wang, 2012). Witte (1972), selon (Hang et Wang, 2012), avait établi une séquence de prise de décision stratégique dans la même lignée que celle de (Mintzberg, Raisinghani et Theoret, 1976), mais énumérée différemment : 1) la reconnaissance de

la problématique, 2) la recherche d'information, 3) le développement de possibilités, 4) l'évaluation des possibilités, et 5) la décision. Une fois les séquences connues selon les différents points de vue des chercheurs, quelles sont les étapes dans ces processus ayant le plus d'impact? La recherche effectuée par Pavic (2011) démontre que la phase la plus importante dans le processus décisionnel est l'identification de la problématique. L'explication donnée par Pavic (2011) est qu'une problématique mal cernée conduira l'ensemble du processus décisionnel vers des réponses erronées à la problématique.

Tableau 2.1 - Modèle de prise de décision stratégique

Phases	Étapes
1. Phase de l'identification	1. Reconnaissance de décision 2. Diagnostic de décisions
2. Phase de développement	3. Trouver une voie 4. Conceptualiser une voie
3. Phase de sélection	5. Projeter 6. Évaluation du choix 7. Autorisation

Source : (Mintzberg, Raisinghani et Theoret, 1976, cité dans Hang et Wang, 2012)

En résumé, d'après l'ensemble des modèles et tableaux présentés, nous émettons l'hypothèse que les étapes cruciales du processus décisionnel dans les PME sont : 1) l'identification de la problématique, 2) les connaissances et l'expérience de l'entrepreneur face à la problématique identifiée, 3) l'information à recueillir à l'interne et à l'externe pour développer des solutions possibles, 4) l'analyse de faisabilité des solutions trouvées, 5) la prise de décision. Au sens large, le mot connaissance peut avoir plusieurs significations. À cet effet, nous parlerons en profondeur de connaissances innées et acquises au cours de la prochaine section. (Bettioli *et al.*, 2012) parlent de la construction de sens « sensemaking » qui correspondrait au processus par lequel les gens donnent une signification à

l'expérience, ou encore les connaissances acquises. Il est donc raisonnable de croire que les connaissances innées et acquises produisent un effet de synergie.

## 2.2 Les variables de la prise de décision en gestion

Est-ce que ces étapes que nous venons d'énumérées sont nécessairement identifiées systématiquement par les chefs d'entreprise? Selon Jocumsen (2004), toutes ces étapes trouvent leur réponse par l'une ou l'autre des variables suivantes : 1) les compétences acquises, 2) les compétences innées, 3) le réseau interne et 4) le réseau externe. Ces variables seront utilisées à titre d'analyse dans cette revue de littérature. Pour mieux comprendre chaque variable, en voici une brève description. Les compétences acquises se distinguent par la rationalité, la formalité, les activités écrites et l'utilisation d'outils analytiques, donc en d'autres mots, les connaissances (Hogarth-Scott *et al.*, 1996; Jocumsen 2004; Abeson et Taku 2009; Jansen 2011; Hang et Wang 2012; Chinomona 2013; et Reynoso *et al.*, 2014). Les compétences innées se caractérisent par l'intuition, le ressentiment/sensation, la créativité (Jocumsen, 2004; Bettioli *et al.*, 2012). Le réseau interne est composé des employés formels et informels ainsi que de l'implication de la famille du propriétaire (Callahan et Cassar, 1995; Hogarth-Scott *et al.*, 1996, Homburge *et al.*, 1999, Abeson et Taku, 2009; Hang et Wang, 2012). Enfin, le réseau externe est toute assistance provenant de l'extérieur du réseau du propriétaire (Carson et Cromie, 1989; Callahan et Cassar, 1995; Hogarth-Scott *et al.*, 1996, Gilmore *et al.*, 2001; Carson *et al.*, 2004; Abeson et Taku, 2009; Jansen *et al.*, 2011b; Albertini et Fabiani, 2012; Hang et Wang, 2012).

### 2.2.1. Les connaissances de l'entrepreneur en gestion (et en marketing)

Jocumsen (2004) n'est pas le seul à analyser les variables primordiales du processus décisionnel en marketing. (Abeson et Taku, 2009) parlent des connaissances à l'intérieur des petites entreprises comment faisant partie intégrale du processus décisionnel. Ils ont identifié trois types de connaissances qui servent à l'avancement de l'entreprise. Premièrement, les connaissances explicites se résument à toute connaissance pouvant être articulée ou communiquée. En d'autres mots, elles peuvent être écrites et gardées au fil du temps. Nous ne toucherons point ce type de connaissance dans notre recherche. Deuxièmement, les connaissances tacites sont acquises avec le temps et l'expérience. Les chercheurs décrivent ce type de connaissances comme étant un registre de connaissances subjectives ne pouvant être appris que par l'expérience ou l'enseignement. Troisièmement, les connaissances provenant de sources externes. Ces trois types de connaissances entrecoupent de façon différente les mêmes variables décrites par Jocumsen (2004). Cela porte à nous questionner sur la provenance des connaissances de l'entrepreneur avec la question qui suit :

*Q1 : D'où viennent les principales connaissances en gestion et marketing des entrepreneurs de ME?*

#### 2.2.2.1 Les connaissances tacites

Un point intéressant à soulever est la connaissance générale en gestion, et plus précisément en entrepreneuriat, du chef d'entreprise et de ceux qui l'entourent. Il est raisonnable de croire que la majorité des nouvelles entreprises commencent généralement par être une ME. Donc, peu de ressources sont disponibles soit en ressources humaines à l'intérieur de la ME (Carson et Cromie, 1989; Carson, 1990;

Gilmore *et al.*, 2001; et Bettioli *et al.*, 2012) ou soit au niveau financier pour se payer des services de professionnels provenant de l'extérieur de l'entreprise. Les chercheurs (Carson et Cromie, 1989), (Gilmore *et al.*, 2001) et (Vega et Rojas, 2011) ajoutent comme ressources limitées, le temps qui est, pour le chef d'entreprise d'une ME, précieux et limité. En contradiction avec le temps limité, le chef d'entreprise se doit d'être l'initiateur de projets et le pilier de l'entreprise. Il doit donc maximiser l'utilisation de son savoir (Hang et Wang, 2012) et de sa créativité tout au long du processus décisionnel en stratégie de marketing selon (Bettioli *et al.*, 2012).

Enfin, (Carson et Cromie, 1989) mentionnent que dans une expansion traditionnelle d'une PME, l'embauche d'un spécialiste en marketing est souvent la dernière ressource à être embauchée au détriment des finances et de la production. Alors l'entrepreneur est en charge du marketing plus longtemps que les autres fonctions. Les connaissances se trouvant à l'intérieur de l'entreprise sont donc l'essence même des prises de décision. Les connaissances internes exercent l'influence la plus importante, comparativement aux connaissances provenant de l'externe.

Chinomona (2013) et (Reynoso *et al.*, 2014) mentionnent que le développement de l'expertise du chef d'entreprise amène une plus importante profitabilité de l'entreprise par une augmentation des revenus engendrés. Ils expliquent dans leur recherche que les connaissances générales du dirigeant d'une petite entreprise sont cruciales pour la survie de cette dernière. Chinomona (2013) poursuit en mentionnant que l'expertise du chef d'entreprise a un impact significativement positif sur les habiletés de ses employés. Les chercheurs (Jansen *et al.*, 2011) font ressortir certaines caractéristiques ayant un impact sur l'entreprise. La première se veut d'être le capital humain défini comme étant l'éducation, l'expérience et les talents naturels d'un individu qui sont généralement difficiles à transférer. La deuxième est le niveau d'éducation qui est composé de connaissances générales, mais également de connaissances spécifiques reliées à un champ d'études bien précis. Jumelés à ces

deux caractéristiques, nous retrouvons le jugement. (Jansen *et al.*, 2011) les interprètent par la confiance de l'entrepreneur et la tolérance aux risques. Ces propos nous amènent à deux questions :

*Q2 : Les études effectuées par le chef d'entreprise influencent-elles le processus décisionnel en gestion?*

*Q3 : Les gens désirant se lancer en affaires suivent-ils des formations spécifiques en démarrage d'une entreprise?*

Dans notre revue de littérature, le mot expérience apparaît souvent. Il semble être un gage de réussite. (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) identifient les gens possédant de l'expérience concrète dans un domaine d'activité spécifique en lien avec leur entreprise, à des entrepreneurs qui effectueront une meilleure analyse de marché. Les chercheurs mentionnent qu'il n'est parfois pas improbable de constater chez les entrepreneurs une absence de connaissances en marketing. Ceci est expliqué par le fait que ces derniers désirent créer leur emploi en démarrant leur entreprise ou encore par la concrétisation d'opportunités qui leur sont offertes. Ces entrepreneurs peuvent ne maîtriser aucune connaissance en marketing. Toutefois, ils peuvent posséder une quantité phénoménale d'expérience dans leur champ d'activité. Comme mentionné précédemment, leur processus décisionnel en marketing serait ici de type étape par étape. Ceci nous amène à la question suivante :

*Q4 : L'expérience acquise dans le passé en milieu de travail du chef d'entreprise aide-t-elle ce dernier dans son processus décisionnel en gestion?*

#### 2.2.2.2 Les connaissances en gestion (dont celles en marketing)

Après l'expérience, nous pouvons soulever aussi les connaissances des entrepreneurs en gestion, et en marketing, comme étant un enjeu crucial selon (Hang et Wang, 2012). La connaissance est composée de l'inné et de l'acquis étant l'expérience que nous venons de voir. Il est donc logique maintenant de nous tourner vers la variable innée. Les connaissances innées représentent des aptitudes comme la rationalité ou le jugement dont fait preuve l'entrepreneur (Hang et Wang, 2012). Nous pouvons placer le « sensemaking », la construction du sens, dans la partie innée, car elle représente le jugement de l'entrepreneur. La construction du sens fait partie intégrale des communications de l'entrepreneur. (Bettioli *et al.*, 2012) affirment dans leur recherche que l'entrepreneur n'utilisera pas nécessairement des termes spécifiques en gestion et en marketing dans sa communication avec les clients et les actionnaires. En effet, les entrepreneurs élaboreront des ensembles de métaphores et de conversations que ces derniers comprendront. En résumé, selon le jugement de l'entrepreneur, en n'utilisant pas nécessairement des notions de marketing, l'entrepreneur pourrait suivre un processus décisionnel en stratégie de marketing et élaborer des stratégies selon son jugement et sa rationalité. Cela nous mène à notre prochaine question de recherche :

*Q5 : Quel est le vocabulaire de stratégie utilisé par l'entrepreneur?*

En résumé, l'expérience et les connaissances de l'entrepreneur en gestion sont les fondements du processus décisionnel dans les PME. Plus l'expérience et les connaissances du chef d'entreprise sont approfondies, plus l'efficacité du processus décisionnel sera améliorée. Les prochaines sections abordent une importance prépondérante dans la deuxième étape du processus décisionnel en marketing de l'entrepreneur. Après l'expérience et les connaissances de l'entrepreneur en gestion

(et en marketing) vues dans les figures 2.1 et 2.2 et dans le tableau 2.1, un processus de collecte d'information doit être effectué pour prendre des décisions rationnelles. Plusieurs intervenants peuvent prendre part à ce processus de collecte d'information, voilà, ce que nous verrons dans les prochaines sections.

## 2.3 Les influences à l'intérieur de la ME

### 2.3.1 L'influence de la fonction du marketing

L'entrepreneur doit utiliser l'ensemble des ressources à sa disposition pour faire avancer et prospérer son entreprise. Parmi les ressources les plus utiles se trouvent les employés selon Andersén (2011). Dans une ME, ces derniers s'impliquent à tous les niveaux comparativement à une grande entreprise caractérisée par la lourdeur administrative et les nombreux paliers hiérarchiques. Il faut alors comprendre le rôle de l'employé et l'influence qu'il peut apporter dans les fondements de la ME. Dans la littérature scientifique du marketing, l'influence est étroitement liée au pouvoir (Homburg *et al.*, 1999). (Homburg *et al.*, 1999) et (Auh et Merlo, 2012) expliquent que le pouvoir a été considérablement étudié dans le domaine de la distribution. (Homburg *et al.*, 1999; cités dans Walsh et Lipinski, 2009) définissent le pouvoir. Ils conceptualisent le pouvoir de la distribution par l'habileté d'un membre du réseau de faire changer l'attitude ou le comportement d'un autre membre du même réseau. En d'autres mots, cette définition ressemble à la définition de ce qu'est l'influence.

De leur côté, (Auh et Merlo, 2012) définissent l'influence du département du marketing dans une grande entreprise comme la capacité à faire face à l'inattendu. Également, (Auh et Merlo, 2012) positionnent le marketing comme un axe centrale dans le flux de travail de l'entreprise. Dans leur étude, le marketing avait une influence sur les décisions concernant les messages publicitaires, les procédures

mesurant la satisfaction à la clientèle et les programmes d'amélioration de la satisfaction à la clientèle. À l'inverse, le département du marketing avait le moins d'influence lorsque venait le temps de dire comment dépenser les fonds. De tous les départements d'une entreprise, celui du marketing et celui des ventes possèdent le plus grand pouvoir d'influence. Toutefois, (Walsh et Lipinski, 2009) évoquent avoir obtenu comme résultat de recherche que le département du marketing possède moins d'influence que le département de la vente dans une PME. Ils ajoutent que l'influence du marketing est relativement en moins grande proportion dans les PME comparativement aux grandes firmes. Ils sont d'avis que ces départements représentent également les plus importants joueurs lorsque vient le temps de prendre des décisions de directions stratégiques.

À l'intérieur même du département de marketing, différentes façons d'envisager des solutions coexistent de la part du département des ventes et du marketing (Scheer et Stern, 1992). Les implications managériales qu'ils ont pu ressortir de cette situation sont que pour effectuer un changement, les gestionnaires ont besoin du soutien des personnes influentes dans l'organisation. Il s'avère que le marketing et les ventes profitent d'être des acteurs majeurs en ce qui a trait à leur influence stratégique. Le gestionnaire a donc besoin du support de ces derniers. Également, dû au groupe de travail multidisciplinaire, les gestionnaires doivent comprendre que l'influence provient également des individus en tant que tels.

### 2.3.2 L'influence des employés dans l'entreprise

Nous pouvons penser que dans certaines ME, qu'aucun département n'est officiellement créé. Donc, dans une ME, une personne peut occuper plusieurs fonctions à la fois. Alors, l'expérience des employés devient un enjeu crucial pour le développement de la ME. Il faut conséquemment prendre en considération

l'expérience, les habiletés et les antécédents de chaque individu pour ainsi jongler avec l'influence qu'ils peuvent apporter à la ME. L'ensemble des influences, de la part des travailleurs et du chef d'entreprise, formera des façons de faire et une façon de pensée commune distincte à l'entreprise, que l'on appelle culture d'entreprise (Homburg *et al.*, 1999; Martins et Terblanche, 2003).

Il faut également prendre en considération l'influence de la culture d'entreprise selon (Homburg *et al.*, 1999). Si la culture d'entreprise pousse les employés à partager leurs connaissances entre collègues et gestionnaires/employés au sein de la ME, l'influence des employés se fera sentir. À l'inverse, si dans un contexte où l'entrepreneur ne possède aucune ouverture d'esprit et n'écoute rien de ce que les employés suggèrent, aucune influence ne proviendra des employés. Mazzarol (2014) parle ici de partage de la vision de la part des dirigeants envers leurs employés. Mazzarol (2014) invoque qu'une corrélation était visible entre les PME partageant leur vision avec leurs employés et la collecte de différentes données de la part des employés. (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) et (Abeson et Taku, 2009) font part que dans plusieurs petites entreprises, les liens entre les employés et le décideur sont très étroits. L'ensemble des décisions seront prises par soit l'entrepreneur ou ses gestionnaires selon (Hang et Wang, 2012). Cela nous porte à nous interroger à savoir :

*Q6 : Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de la ME?*

*Q7 : Lors du processus décisionnel en stratégie de marketing, est-ce que les chefs d'entreprise sont influencés par leurs employés?*

### 2.3.3 L'information externe à l'entreprise

Après avoir pris conscience de l'importance de l'influence interne, voyons quel rôle joue le capital social représente pour l'influence externe. (Laursen et Salter, 2006), (Borgatti *et al.*, 1998) et (Harrison et Klein, 2007) définissent dans (Jansen *et al.*, 2011b) le capital social comme étant le nombre de liens, d'acteurs ou de réseaux que possède le gestionnaire pour obtenir l'information. (Jansen *et al.*, 2011b) ont obtenu comme résultat de recherche que plus le capital social est grand pour une entreprise de service, moins les décisions de la part de l'entrepreneur sont efficaces. Également, (Jansen *et al.*, 2011b) continuent en indiquant que plus le capital social est grand, plus la tolérance au risque augmente. Par rapport à ces résultats, il serait intéressant de comprendre quel est le capital social idéal avant une dégradation des décisions stratégiques. Outre la variable des employés, le capital social est-il effectif pour d'autres variables? Peut-il provenir de l'externe par les clients, la famille, les amis, le réseau de contacts de l'entrepreneur comme les organisations ou associations, les professionnels, les entreprises privées et les contacts d'affaires? C'est ce que nous verrons dans les prochaines sections.

### 2.3.4 Les clients

Selon (Bettioli *et al.*, 2012), la formation de la stratégie de marketing dans les PME survient une fois que l'ensemble des décisions par rapport aux produits, aux procédés et à la fabrication sont prises. Il est intéressant de comprendre à quel moment l'entrepreneur commence à penser à son plan de marketing. De plus, ces chercheurs mentionnent que l'entrepreneur répond à l'environnement qui l'entoure. L'entrepreneur analyse et interagit avec cet environnement pour créer ses propres interprétations du marché. Ceci le conduit à ce que l'on mentionnait précédemment, soit à la création de nouveaux produits et procédés de fabrication. L'un des facteurs

de l'environnement externe ici représenté par les clients, permet de collecter l'information pertinente pour répondre à leurs besoins qui devient les produits et services offerts des ME.

(Hogarth-Scott *et al.*, 1996) mentionnent que les petites entreprises sont plus près de leurs clients que les grandes entreprises. Les entrepreneurs de ME cherchent à parler avec ces derniers pour comprendre leurs besoins et ainsi ajuster leurs produits/services en conséquence. Dans cette démarche d'échange entre les deux parties, l'influence des clients dans le processus décisionnel en stratégie de marketing est tout à l'avantage du dirigeant d'entreprise selon (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Également, selon les études de (McDaniel et Parasuraman, 1985; McDaniel et Parasuraman, 1986, citées dans Callahan et Cassar, 1995), l'information informelle provenant des clients et des membres de la famille est favorisée comparativement à de l'information obtenue de la part de professionnel ou de magazines spécialisés.

### 2.3.5 La famille et les amis

Selon (Callahan et Cassar, 1995), les gestionnaires privilégient l'information informelle du marché fournie par la famille. Cette information représente une importance capitale dans l'ensemble des influences envers lesquelles l'entrepreneur fait face lors de prises décisionnelles. Dans le contexte d'une ME où les moyens pour récolter l'information sont infiniment restreints comparativement à une grande entreprise, la collecte d'information n'est pas systématique. Toutefois, selon (Gorelick, 1993; cité Callahan et Cassar, 1995), un biais peut être observé dans l'éventualité où l'information recueillie chez les proches de l'entrepreneur est influencée par un lien affectif en faveur de l'entrepreneur. En d'autres mots, il est possible que les proches de l'entrepreneur partagent de l'information ou des idées dans un sens à ne pas blesser émotionnellement ce dernier. Ou encore, les proches ne

possédant pas nécessairement les aptitudes en marketing pourraient induire en erreur l'entrepreneur par leurs jugements et leurs réflexions.

### 2.3.6 Les organisations et associations, les professionnels et entreprises privées

Les chercheurs (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) ont fait une étude sur les micros et petites entreprises en démarrage en Angleterre profitant d'une aide des organisations spécialisées en démarrage d'entreprises. Cette étude exploratoire consistait à dépister les connaissances en marketing et les moyens de marketing utilisés par des dirigeants de ME et PME. En interrogeant les chefs d'entreprises (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) se sont rendus compte que la majeure partie des entrepreneurs désiraient se lancer en affaires avec l'objectif d'obtenir un salaire et non dans le but de maximiser le développement de leur entreprise. Pour cette raison, les chefs d'entreprise étaient soucieux des dépenses encourues, donc n'utilisaient pas de ressources externes nécessitant des coûts. Pour certaines entreprises plus dynamiques, leur objectif d'affaires était le développement de leur entreprise. Ces entreprises, quant à elles, rendues dans une phase plus évoluée, se procuraient des services provenant de sources externes. L'ensemble de ces entreprises a dû remettre un plan d'affaires à l'organisme, qui les aidait dans leur développement. Les conclusions qu'ont apportées les chercheurs sur l'utilisation des plans d'affaires de la part des entrepreneurs furent surprenantes. Les entrepreneurs voyaient la demande de création d'un plan d'affaires de la part de leur centre d'aide comme une obligation et non comme un outil essentiel à la réussite en affaires. Ce qu'il faut retenir de cette étude est que le processus décisionnel des dirigeants de ME est plus ou moins influencé par des organismes spécialisés au développement entrepreneurial. Qu'en est-il des séminaires ou formations organisées par les OBNL ou les entreprises privées?

Les chercheurs (Abeson et Taku, 2009) ont effectué une recherche sur les sources d'information des PME. Selon (Johnson et Kuehn, 1987; cité dans Abeson et Taku, 2009), les séminaires représentaient une solution d'apprentissage de qualité par les petites entreprises pour s'améliorer au point de vue du marketing. Toutefois, cette source d'apprentissage n'était pas utilisée chez les PME. Il n'y avait aucune mention spécifique de la non-utilisation des séminaires dans l'étude. Encore, une fois, nous constatons que les PME ne sont guère influencées par les sources externes ne provenant pas du réseau de l'entrepreneur comme des professionnels ou des entreprises spécialisées.

À titre d'exemple, selon la recherche menée par (Andreasen, 1983; cité Callahan et Cassar, 1995), les études de marché ne sont que très peu utilisées dans le processus décisionnel des PME. Les raisons données par Andreasen (1983) sont que l'information recueillie ne représente pas la réalité du milieu des affaires selon les gestionnaires. Aussi, le coût associé aux études de marché est considéré comme un frein, car, d'après les gestionnaires, uniquement des experts peuvent effectuer des études de marché et non des employés de l'interne. (Wang et Hang, 2012) affirment, également, que peu de ressources externes sont utilisées dans le processus décisionnel au sein de PME. Les études de marché s'effectuent qu'en cas de problématiques majeures. Toutefois, (Callahan et Cassar, 1995) mentionnent que les PME ayant payé pour des études de marché recueillaient de l'information non disponible de façon informelle. De plus, les bénéfices d'effectuer une étude de marché étaient supérieurs au coût déboursé. Nous reviendrons ultérieurement à l'influence des études de marché dans les variables externes. En résumé, cela signifie que les influences professionnelles externes sont que très peu observées dans le processus décisionnel en stratégie de marketing dans les ME.

« Dans un tel contexte, les petites structures éprouvent une certaine réticence à l'égard des prescripteurs d'outils de gestion et, par conséquence, envers les conseils externes en marketing. » Cullière (2004)

Ce que nous comprenons de cette citation est que les outils de gestion de marketing ne répondent pas vraiment aux attentes actuelles des ME a fortiori. Le même cas était présent dans l'étude de (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) avec les plans d'affaires proposés par l'organisme d'aide au développement d'entreprise. Aussi, Andreasen (1983) dans (Callahan et Cassar, 1995) fait part de la non-utilisation des professionnels pour effectuer des études de marchés. Le recours aux prestations de conseil et de formation n'est pas naturel. Le chef d'entreprise ne se reconnaissant pas toujours dans les offres types « catalogues » plutôt destinées aux cadres de grandes entreprises selon (Albertini et Fabiani, 2012). L'apport des organismes, entreprises privées et associations pouvant effectuer une différence dans le processus décisionnel des entrepreneurs est donc peu utilisé. Cela nous dirige vers le questionnement suivant :

*Q8 : Qui, selon les chefs d'entreprise, sont les mieux outillés pour les aider à bâtir une stratégie de marketing.*

Une autre variable d'influence externe semble être à couvrir selon (Carson *et al.*, 2004). Dans le processus décisionnel en stratégie de marketing, les contacts d'affaires de l'entrepreneurs peuvent-ils jouer un rôle? C'est ce que nous verrons maintenant.

### 2.3.7 Le réseau de contacts d'affaires de l'entrepreneur

Pour les ME tout comme les PME, le réseautage permet d'échanger et de partager avec d'autres entrepreneurs selon (Gilmore *et al.*, 2001). Le réseautage marketing est défini par (Carson *et al.*, (2004) comme le processus entrepris par l'entrepreneur pour gérer ses activités de marketing. Ces interactions permettent à l'entrepreneur de consolider son processus décisionnel en stratégie de marketing (Gilmore et Carson, 1999; Carson *et al.*, 2004). Le réseautage fait donc partie du processus décisionnel en stratégie de marketing de l'entrepreneur.

Le réseautage dans les activités d'affaires quant à lui est défini par (Dean *et al.*, 1997; cité dans Gilmore *et al.*, 2001) comme étant le regroupement d'organisations possédant un objectif commun, travaillant ensemble ou coopérant par l'échange ou le partage d'idées, de connaissances ou de technologies. Ils mentionnent qu'il n'y a aucune structure établie par rapport au réseautage. Le réseautage se veut d'être informel, spontané et réactif. (Gilmore *et al.*, 2001) affirment que le réseautage fait partie intégrante du processus décisionnel en stratégie de marketing chez les PME. Il se fait auprès des contacts personnels de l'entrepreneur. Également, le coût associé à ce type de marketing est considéré peu élevé d'après (Gilmore *et al.*, 2001). Ils correspondent à des cartes de membres chez différentes associations professionnelles, des dîners d'affaires et des frais lors d'inscriptions à des foires commerciales ou activités de réseautage. L'investissement en temps n'est toutefois pas mentionné dans l'évaluation des dépenses de la part de ces chercheurs. (Gilmore *et al.*, 2001) stipulent que le réseautage est une compétence acquise avec le temps, donc dépend de l'expérience de l'entrepreneur. Toutefois, dans aucun cas, les chercheurs n'indiquent le nombre d'années d'expérience nécessaire pour effectuer un réseautage de qualité. (Carson *et al.*, 2004) mentionnent quelques caractéristiques structurelles influençant la qualité d'un réseau : la taille du réseau, la formalité, la diversité, la densité, la stabilité et la flexibilité. Il faut ajouter à cela les composantes des relations établies

dans ce réseau : la confiance, l'engagement et la coopération. Pour finir, (Cason *et al.*, 2004) évoquent la fixation d'objectifs associés aux activités de réseautage pour le marketing de l'entrepreneur. L'ensemble de ces variables interagissent ensemble pour former un processus. Un résumé est présenté à la figure 2.3 ci-dessous :

Figure 2.3 : Les processus du réseautage en marketing dans les PME



Source : (Carson *et al.*, 2012) de *SME marketing networking: a strategic approach*

Cela nous amène à nous questionner sur l'ensemble des influences externes dans le processus décisionnel en stratégie de marketing :

*Q9 : Quels sont les influences externes jouant un rôle prépondérant dans le processus décisionnel en stratégie de marketing des dirigeants de ME?*

En résumé, il semble que les PME et ME n'utilisent pas les ressources gouvernementales, ni associatives, ni professionnelles privées disponibles dans leur entourage pour faire avancer leur démarrage d'entreprise. Ils préfèrent les conseils et l'influence apportés par leur famille, amis et proches, même si leur expertise n'est pas aussi solide que celle des professionnels du milieu. Toutefois, les avantages liés au réseautage démontrent que le chef d'entreprise d'une ME devrait explorer le réseautage pour ainsi dénicher de l'information permettant de faire avancer son processus décisionnel en marketing. La prochaine section expliquera le processus de planification en marketing ainsi que certaines stratégies de marketing les plus souvent utilisées auprès des PME et ME.

## 2.4 Le processus de planification en marketing et les stratégies de marketing

### 2.4.1 Le processus de planification en marketing

Le but d'effectuer une planification stratégique en marketing est d'obtenir une vision managériale claire et de donner une direction précise aux employés et aux gestionnaires selon (Carson et Cromie, 1989). Ces derniers précisent que la planification en marketing permet d'établir des objectifs, d'établir des priorités et d'améliorer la qualité de l'information recueillie sur le marché. Toutefois, selon (Albertini et Fabiani, 2012), les ME n'ont pas le désir d'intégrer dans leur planification des stratégies et des principes de marketing. Pourtant, (Albertini et Fabiani, 2012) évoquent le fait que les entrepreneurs sont conscients de l'utilité du marketing.

Filiatrault, (2010) et (Ogunmokun et Tang, 2012) arrivent à la conclusion que les PME prenant le temps de mettre sur papier leurs planifications marketing obtiennent de meilleurs résultats que les entreprises qui ne le font pas. Également, les entrepreneurs établissant un échéancier avec leurs employés pour l'atteinte d'objectifs réussissent mieux. Donc, le partage de l'information obtenue en marketing avec les employés permet de meilleurs résultats. Dans l'optique où les employés peuvent comprendre l'information provenant de différentes sources et en discuter avec le chef d'entreprise, cela pourrait nous amener à une question additionnelle :

*Q10 : Est-ce que les entrepreneurs de ME écrivent le résultat du processus décisionnel en stratégies de marketing pour faciliter le partage de la stratégie?*

#### 2.4.2 Les stratégies de marketing dans les ME

De plus, selon (Bettioli *et al.*, 2012), le propriétaire d'une ME est souvent la personne la plus près des clients, donc le point de contact pour obtenir l'information pour créer de nouveaux processus et produits/services. Cette orientation marketing dépend principalement de l'expérience en marketing de l'entrepreneur selon (Walsh et Lipinski, 2009) et de la culture entrepreneuriale de l'entreprise de Knight (2000).

Les chercheurs (Walsh et Lipinski, 2009) expliquent qu'un département de marketing est nécessaire à la survie d'une PME, et ce, malgré le manque de ressources financières ou humaines. Le succès passe par la planification de stratégies de marketing dans un monde où la concurrence se veut d'être globale Knight (2000). Knight (2000) poursuit en mentionnant que la planification consiste à mettre en place des stratégies. Ces stratégies représentent les réponses à court et à moyen terme face aux opportunités du marché. Toutefois, la planification marketing ne se fait pas de

façon identique dans toutes les entreprises selon (Pacitto et Julien, 2006). (Pacitto et Julien, 2006) ont identifié que les stratégies en marketing varieront selon la taille de cette dernière. Nous verrons maintenant les stratégies que les PME utilisent pour développer leur marché.

Selon les chercheurs (Hills *et al.*, 2008; cités dans Bettioli *et al.*, 2012; Carson et Cromie, 1989), les PME utilisent une forme spécifique de marketing qui reste à être conceptualisée. Cette forme diffère de celle des grandes entreprises, car elle dépend principalement d'un individu et non d'un processus. (Bettioli *et al.*, 2012) conceptualisent cette façon de faire non orthodoxe comme le marketing entrepreneurial. Ils définissent ce marketing comme étant un marketing peu évolué, mais créatif, aidant les entrepreneurs à combattre le manque de ressources et de continuer à être innovateurs.

À l'inverse, l'étude de (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) affirme que l'utilisation de stratégies de marketing comme le positionnement, la segmentation ou positionnement de marché et l'orientation vers le marché sont utilisés sans être identifiés. Leur collecte de données a été effectuée au moyen d'entrevues en profondeur auprès de 18 personnes qui se lançaient en affaires. (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) cherchaient à connaître entre autres les utilisations que ces dernières faisaient du marketing. Ils mentionnaient que la plupart des entreprises avaient une bonne orientation vers le marché en voulant répondre le plus possible aux besoins et désirs de leurs clients. Ils affirment qu'il y avait une utilisation évidente de l'orientation client, mais très peu d'utilisation de segmentation ou de positionnement de marché. Le positionnement sur des marchés était relié au prix/qualité ou encore à des groupes sociaux. Établir un prix était également une problématique, car quelques décideurs voulaient satisfaire leur clientèle en offrant le plus bas prix possible en plus d'une qualité élevée. L'avantage compétitif de la plupart des entreprises était la qualité, et le service distinctif pour les

gens dans le milieu des services. Pour les gens vendant des produits, la différenciation de produits dans des créneaux de marché était utilisée comme stratégie.

Knight (2000) et (Walsh et Lipinski, 2009) identifient la réussite des PME à faire face à la concurrence des grandes entreprises par le positionnement dans des marchés de niche. Cette stratégie aide les PME à se distinguer des grandes entreprises par la différenciation de leurs avantages concurrentiels. Les chercheurs mentionnent que cette stratégie est utilisée par les entrepreneurs de PME, car elle permet de répondre à des besoins très spécifiques de la part d'une clientèle particulière non desservie par les grandes entreprises ou les entreprises ayant une stratégie de dominance par le coût. Pour effectuer cette stratégie, (Walsh et Lipinski, 2009) affirment que cette stratégie doit être soutenue par une forte influence marketing au sein d'une entreprise, car, pour répondre aux besoins des clients, les employés doivent développer une proximité afin d'échanger avec ces derniers. D'autre part, les chercheurs (Auh et Merlo, 2012) ont démontré dans leur étude qu'un département de marketing possédant une forte influence dans l'entreprise est associé à des performances d'entreprise supérieures. Ils suggèrent d'appliquer une stratégie orientée vers le marché pour arriver à des résultats supérieurs. Ceci illustre bien l'intérêt de la proximité des entrepreneurs et leurs clients dans les petites entreprises tel que mentionné précédemment (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) ce qui permet entre autres de récolter de l'information auprès de ceux-ci.

La proximité ne se limite pas qu'entre les entrepreneurs et les clients, mais également entre entrepreneurs. Plusieurs recherches identifiées stipulent que le réseautage est une compétence marketing importante dans la réussite des PME (Gilmore et Carson, 1999; Gilmore *et al.*, 2001; Carson *et al.*, 2004; O'Dwyer *et al.*, 2011; O'Dwyer *et al.*, 2009). Le réseautage devient en soi une stratégie de marketing selon ces chercheurs. Ils renchérissent en mentionnant que le réseautage est un outil entièrement compatible entre le processus décisionnel en stratégie de marketing et les

activités de marketing développées par les entrepreneurs. Ces auteurs parlent du réseautage « business-to-business » et non de « business-to-customer ». (Albertini et Fabiani, 2012), qu'en t'a eux, identifient comme stratégie le réseautage « business-to-customer ». Plus précisément, cette approche est appelée par plusieurs le marketing relationnel. Un questionnement est alors soulevé :

*Q11 : Quelles stratégies de marketing les entrepreneurs de microentreprises utilisent-ils?*

Trouver réponse à ces questions permettra de mieux déterminer le processus décisionnel en gestion et en stratégie de marketing des entrepreneurs dans les microentreprises. Grâce aux questions *Q1* à *Q11*, un questionnaire a été rédigé et utilisé lors des entrevues en profondeur pour répondre aux questionnements mis en évidence précédemment. (Voir annexe C) Nous cherchons donc à comprendre le processus décisionnel stratégique dans les microentreprises en prenant en considération les variables de la prise de décision, les influences internes et externes de l'entreprise et le processus de planification marketing au sein de ces entreprises. Notre prochaine étape consiste à définir notre cadre conceptuel.

## 2.5 Cadre conceptuel

Suite à la revue de littérature effectuée, nous savons donc que le processus décisionnel managérial en stratégie de marketing dans les entreprises est l'objet de multiples influences. Le chef d'entreprise se doit d'être le penseur, le formateur, le stratège, l'exécuteur, le contrôleur et l'évaluateur tout en étant influencé et recevant divers appuis internes ou externes. Le modèle analytique proposé permettra d'obtenir

une image globale de ce qu'est le processus décisionnel managérial en stratégie de marketing d'un chef d'entreprise.

L'importance de l'expérience et des connaissances du chef d'entreprise dans la conception d'un plan d'affaires a été reconnue par Chinomona (2013). Ce qui nous amène à une première proposition de recherche, à savoir :

*P1 : Les connaissances et l'expérience du chef d'entreprise en gestion (dont le marketing) devraient être présentes dès la conception du plan d'affaires.*

D'autre part, le chef d'entreprise peut partager ses connaissances et ses expériences vécues avec ses employés. En retour, cela permettra d'enrichir les connaissances des employés de l'entreprise. De cette façon, ils deviennent, à leur tour, des ressources opérantes pouvant développer des stratégies et former une synergie avec leur chef d'entreprise, comme le mentionnent (Abeson et Taku, 2009). (Vargo et Lusch, 2008) définissent ce qu'est une ressource opérante et une ressource opérande. La ressource opérante est définie comme étant les habiletés et les connaissances, et la ressource opérande est définie par l'utilisation de ladite ressource par une ressource opérante pour obtenir un résultat. Pour être en mesure de communiquer un message uniforme à ses employés, le chef d'entreprise peut écrire ses orientations stratégiques en marketing dans un plan de marketing ou un plan d'affaires comme le mentionne Filiatrault (2010). En conséquence, notre deuxième proposition de recherche est :

*P2 : Le chef d'entreprise devrait être en mesure de communiquer avec ses employés au sujet de son processus décisionnel en stratégie de marketing pour les impliquer dans ce processus.*

Et le chef d'entreprise doit se doter de ressources efficaces à l'interne et à l'externe qui l'appuieront dans le cheminement de son processus décisionnel selon Jocusen (2004). Ce dernier a pu schématiser l'ensemble des ressources pouvant enrichir les connaissances du chef d'entreprise. Le chef d'entreprise dispose d'un réseau interne et externe de personnes qui sont à sa disposition, et ce en permanence. Conséquemment, la troisième proposition de recherche est la suivante:

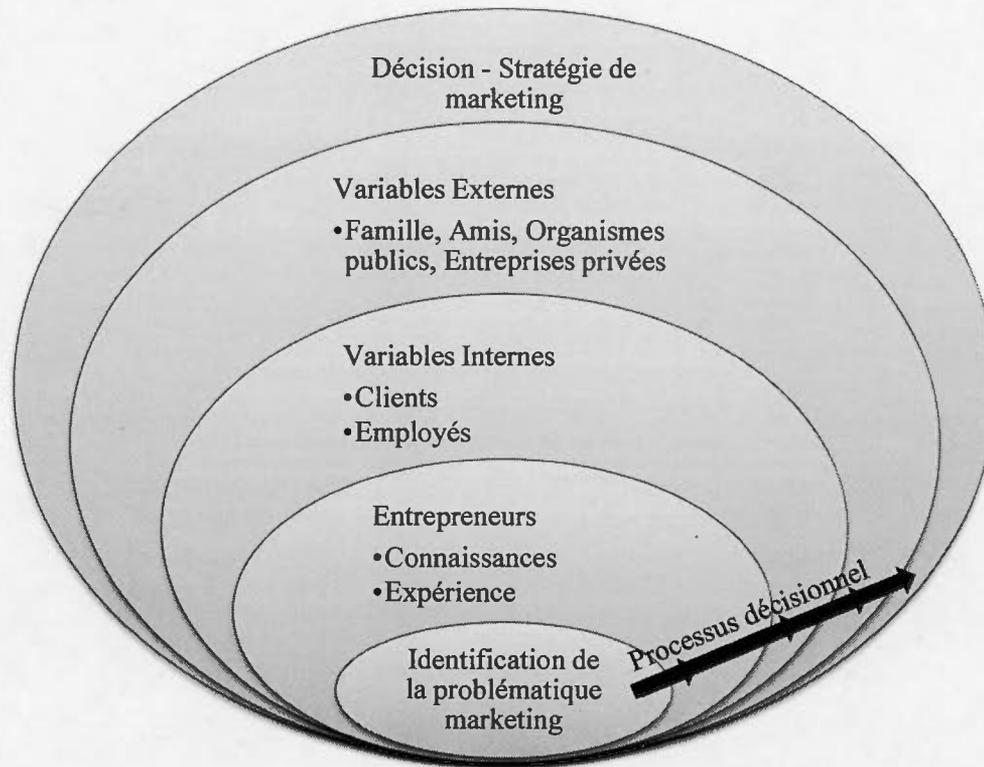
*P3 : Le chef d'entreprise devrait s'entourer de ressources opérantes utiles pour l'influencer dans le processus décisionnel en stratégie de marketing.*

Enfin, le chef d'une ME est le leader de cette dernière et prend les décisions finales. Il doit mettre en place une stratégie de marketing d'après ses connaissances, son expérience et les influences internes et externes de l'entreprise. La quatrième proposition de recherche est donc la suivante :

*P4 : Le chef d'entreprise devrait établir une stratégie de marketing en utilisant l'effet de synergie des influences internes et externes.*

En résumé, tout au long de la revue de littérature nous avons énoncé des questionnements représentés par les questions *Q1* à *Q11*. Ces questions nous ont permis de formuler quatre propositions de recherche. Les questions *Q1* à *Q11* ont servi d'assise afin de créer 27 questions d'entrevue (voir annexe C). Dans le prochain chapitre, nous verrons la méthodologie de recherche utilisée, les résultats obtenus et la discussion de recherche. La figure 2.4 représente le cadre conceptuel de la recherche.

Figure 2.4 – Cadre conceptuel de la problématique



## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1 Design de recherche - stratégie de collecte et d'analyse des données

Le sujet de ce mémoire est l'objet de peu de recherches. Par le fait même, nous entreprenons donc une recherche exploratoire afin de contribuer à lever le voile sur la démarche en marketing stratégique des entrepreneurs dans des ME. Deux raisons majeures nous forcent à utiliser la recherche qualitative. Premièrement, nous devons utiliser ce type de recherche, car très peu d'études sur le sujet ont été effectuées (Straus et Corbin, 1990). Deuxièmement, la recherche qualitative est choisie pour trouver des variables pouvant être testées dans d'éventuelles recherches quantitatives (Strauss et Corbin, 1990). Ces variables sont la connaissance du marketing par l'individu ou son entourage, l'influence de certaines personnes au sein de l'entreprise possédant des connaissances ou de l'expérience en marketing. Également, nous cherchons même à découvrir les stratégies de marketing utilisées par les entrepreneurs dans le but de comprendre les facteurs de réussite des entreprises prospères.

La collecte de données a été effectuée par des entrevues en profondeur semi-structurées générant des données qualitatives. Les entrevues face-à-face ont été choisies comme moyen pour collecter les données comparativement à des groupes de discussion par soucis de confidentialité pour les entrepreneurs. L'utilisation de cette

méthode, comparativement aux méthodes de projection ou encore aux groupes de discussion, s'explique aussi par la préoccupation de rechercher des associations entre des variables retenues pour la présente recherche exploratoire. De plus, les entrevues face-à-face permettaient de détecter, dans certaines situations, si nous pouvions pousser en profondeur des sujets grâce aux langages corporels et à l'intonation de la voix (Opdenakker 2006). De plus, l'utilisation de ce type d'entrevues avait comme but d'établir une structure par l'entremise de questions spécifiques. Aussi, nous donnions un marge de manœuvre aux participants pour élaborer davantage sur des sujets connexes pouvant être reliés au marketing. Cela pouvait nous servir à comprendre davantage les comportements de ces derniers. (Strauss et Corbin, 1990). La possibilité de poser des questions additionnelles s'offrait à nous avec l'utilisation de cette méthode (Hess, *et al.*, 2000).

En d'autres mots, cette recherche exploratoire sert à comprendre les raisons et motivations des entrepreneurs qui œuvrent dans des ME face au processus décisionnel en stratégie de marketing. La grille d'entrevue est séparée en trois parties. La première partie consiste à prendre de l'information sur le candidat et valider s'il respecte les critères de sélection. La deuxième partie est axée sur l'expérience et la connaissance de l'entrepreneur en marketing et en affaires. La troisième partie est axée sur les possibles influences internes ou externes dans le processus décisionnel en stratégies de marketing. Des entrevues ont servi à recueillir de l'information à partir de 27 questions permettant de répondre aux onze questions de recherche et ainsi confirmer ou infirmer les quatre propositions de recherche.

La collecte d'information est semi-structurée et l'analyse qui s'en suit est qualitative. L'information est recueillie par une coupe instantanée, la collecte d'information n'a donc été effectuée qu'une seule fois. L'échantillonnage est de convenance par l'entremise des professionnels travaillant dans les CLD de la MRC de l'Assomption et des Moulins qui ont accepté d'envoyer l'invitation à leur clientèle. Par la suite, les

participants intéressés nous contactaient. Un formulaire de consentement incluant une section sur la confirmation de critères de sélection était signé avant de prendre un rendez-vous afin de passer une entrevue. Par l'échantillon de petite taille équivalent à dix participants, cette étude ne peut être considéré comme étant transférable à l'ensemble de la population des gens d'affaires de ME de l'ensemble du Québec, ni des MRC de l'Assomption et des Moulins. Cette recherche est une recherche exploratoire, comme nous l'avons déjà dit, ceci explique le peu de participants impliqué dans la collecte d'information.

Pour assurer la qualité des informations demandées, le directeur de recherche a encadré l'auteur dans la conception des questions et l'ordre de ces dernières. Également, le comité d'éthique de l'ESG-UQAM a approuvé l'ensemble du questionnaire ainsi que la méthode de collecte d'information selon l'échantillonnage choisi pour respecter la confidentialité des participants.

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

#### 4.1 L'analyse des données

Dans la présente section, l'analyse qualitative des entrevues en profondeur est effectuée. Pour préserver la confidentialité des chefs d'entreprise qui ont participé à cette recherche, aucun nom et prénom de dirigeants d'entreprises ne seront divulgués pas plus que le nom des entreprises. L'analyse est divisée comme suit : un bref descriptif du profil de l'échantillonnage, l'expérience des entrepreneurs, leur connaissance en entrepreneuriat général, en stratégie et en marketing ainsi que l'influence internet et externe.

#### 4.2 Profil des entrepreneurs interrogés

Les entrepreneurs participant à l'étude étaient propriétaires de leur entreprise depuis au moins six mois et jusqu'à huit ans. Les entrepreneurs avaient deux profils de formation pouvant influencer leur gestion d'entreprise. Cinq entrepreneurs sur dix avaient étudié dans le domaine dans lequel ils se sont lancés en affaires ou étaient très connectés à leur secteur d'activité. L'ensemble des entreprises participantes offraient des services et trois de ces entrepreneurs étaient également producteurs de biens.

Un fait intéressant est qu'avant de se lancer en affaires, l'ensemble des gens interrogés avait au moins une personne de leur entourage qui était entrepreneur. Les parents de huit personnes sur dix interrogés dans cette recherche étaient en affaires avant qu'eux-mêmes ne se lancent dans l'aventure de l'entrepreneuriat.

Tous les extraits présentés dans cette section proviennent des dix entrevues effectuées. Voici deux extraits choisis expliquant le contexte des parents en affaires :

« Mes deux parents étaient travailleurs autonomes. La stabilité financière n'était pas quelque chose qui nous dérangeait. On est tous de bons vendeurs dans la famille. »

« On était onze enfants chez nous. On a tous grandi sur une ferme laitière qui vaut maintenant des millions de dollars. Chacun des onze enfants a maintenant une entreprise. »

#### 4.2.1 Expérience

La variable de l'expérience confirme partiellement la première proposition *P1* : *Les connaissances et l'expérience du chef d'entreprise en gestion (dont le marketing) devraient être présentes dès la conception du plan d'affaires.* En effet, tous les répondants avaient de l'expérience, une expérience de travail quelques fois directement reliée à leur entreprise actuelle, mais l'expérience n'était pas nécessairement en marketing. Selon quatre répondants sur dix, leur expérience de travail du passé était directement reliée à l'entreprise actuelle. Deux des dix participants offraient des services identiques à ce qu'ils effectuaient lorsqu'ils étaient à l'emploi d'une entreprise. Six des dix répondants avaient de l'expérience de travail jugée utile à la gestion d'une entreprise et sans toutefois être en lien direct avec les activités de leur entreprise. Nous avons pu trouver ces réponses en élaborant des questions reliées à *Q4* : *L'expérience acquise dans le passé en milieu de travail du chef d'entreprise aide-t-elle ce dernier dans son processus décisionnel en gestion?*

Voici un extrait illustrant la variable de l'expérience:

« J'ai toujours travaillé dans le domaine dans lequel je me suis lancé en affaires. L'année passée, je faisais le développement du marché de la région de Montréal dans l'entreprise pour laquelle je travaillais. Je me suis dit que je pourrais faire la même chose, mais pour ma propre entreprise. »

#### 4.2.2 Connaissances

##### 4.2.2.1 Formation en entrepreneuriat et en gestion

Parmi les connaissances acquises, la formation en entrepreneuriat ou en démarrage pourrait être d'intérêt. La variable formation en entrepreneuriat et en gestion infirme partiellement la *PI*. Selon sept participants, aucune formation spécifique reliée au démarrage d'entreprise n'a été suivie avant de se lancer en affaires. Deux de ces sept participants ont eu un entraîneur « coach » d'entreprise. Pour les trois participants ayant suivi une formation, les formations étaient suivies dans une optique de relève d'entreprise ou en lancement d'entreprise. Les types de formation étaient des ateliers gratuits payés par le CLD ou encore des cours en lancement d'entreprise suivis par les individus. Nous avons collecté ces informations avec la *Q1* : *D'où viennent les principales connaissances en gestion et en marketing des entrepreneurs de ME?* Et la *Q3* : *Les gens désirant se lancer en affaires suivent-ils des formations spécifiques en démarrage d'une entreprise?*

Voici un extrait représentatif de sept participants sur dix:

« Je n'ai pas ressenti le besoin d'aller suivre un cours, car je faisais l'administration de l'entreprise de mon mari. »

D'autre part, les connaissances acquises proviennent également des études complétées par le chef d'entreprise. Aucun des participants n'a étudié en marketing

ou dans un champ connexe. Toutefois, trois candidats sur dix ont effectué des études liées à la gestion. Nous avons obtenu ces informations par la question *Q2* : *Les études effectuées par le chef d'entreprise influencent-elles le processus décisionnel en stratégie de marketing?* Ces trois participants effectuaient des plans d'affaires et des plans de marketing.

#### 4.2.2.2 Connaissances générales en entrepreneuriat et plan d'affaires

Les variables connaissances générales en entrepreneuriat et plan d'affaires confirment partiellement la *P1*. Six participants jugeaient leur compétence en entrepreneuriat bonne. Ces informations ont été recueillies pour répondre au questionnement de *Q1*.

Voici des extraits permettant d'appréhender cette situation :

« Mes connaissances sont assez bonnes, parce que je participais dans des cercles de direction et parce que je participais aux activités des autres départements. On a pris beaucoup de connaissances au fil des années également. »

« Oui on a fait un plan d'affaires, qui est évolutif. C'est la meilleure chose qu'on a pu faire et ça nous a permis de se remettre en questions lorsqu'on le faisait. »

« Je ne lis pas beaucoup, mais il y a un livre qui m'a forgé des habitudes marketing. »

« Des fois je me demande pourquoi je sais comment gérer une entreprise. On dirait que ça me vient tout seul à l'esprit. Je suis comme une autodidacte. »

Également, nous avons demandé aux propriétaires s'ils écrivaient leur plan d'affaires et leur plan de marketing sur papier. Au départ, sept des répondants ont conçu un plan d'affaires. Quatre d'entre eux ont effectué leur plan d'affaires avec l'aide de leur CLD. Par la suite, cinq personnes sur dix écrivaient leurs idées sur papier et trois personnes de ces cinq suivaient toujours leur plan d'affaires après plusieurs années. Trois participants sur dix ont mentionné écrire un plan de marketing incluant les

objectifs, les tactiques utilisées et le budget consacré. Ces informations ont été mise en évidence par la *Q10* : *Est-ce que les entrepreneurs de ME écrivent le résultat du processus décisionnel en stratégies de marketing pour faciliter le partage de la stratégie?* Et ce dans le but de confirmer ou d'infirmer la *P2* : *Le chef d'entreprise devrait être en mesure de communiquer avec ses employés au sujet de son processus décisionnel en stratégie de marketing pour les impliquer dans ce processus.* Les trois chefs d'entreprise suivant un plan d'affaires après plusieurs années étaient les entreprises comptant le plus d'années d'existence parmi toutes les entreprises interrogées. La *P2* est donc partiellement confirmée.

#### 4.2.2.3 Connaissances en stratégie et détermination d'une stratégie

Les variables connaissances en stratégie et détermination d'une stratégie ont été utilisées pour confirmer ou infirmer la *P1*. De façon unanime et sans hésitation, les dix participants ont tous défini dans leurs propres mots ce qu'est une stratégie. Pour l'ensemble des intervenants, les mots plans, objectifs, moyens et actions ont été utilisés pour décrire ce qu'est une stratégie. Ces informations ont été recueillies d'après les questions *Q5* : *Quel est le vocabulaire de stratégie utilisé par l'entrepreneur?* et *Q6* : *Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de le la ME?*

Voici des extraits qui illustrent la compréhension partagée du sens du terme stratégie:

« Un cheminement qu'on va utiliser pour arriver à des résultats, des objectifs qu'on s'est fixés. Qui on va cibler, les coûts par rapport à ce que ça va rapporter. Tout ce qu'on a besoin comme mesure pour atteindre un résultat. »

« L'ensemble des moyens que nous allons déployer pour atteindre l'objectif qu'on s'est donné. C'est notre plan de match. Si tu n'as pas de plan c'est comme si tu allais dans le bois sans boussole. »

« Une planification avec des objectifs en premier et tu fais tes stratégies qui ont des échéanciers, et tu mets ça en concret avec des actions à prendre. »

Nous demandions aux participants de nous décrire la démarche qu'ils utilisaient pour bâtir une stratégie avec la *Q5* permettant de confirmer en partie la *P1* et la *P2*. Une fois la série de questions posées, il était facile de voir si les gens faisaient réellement une planification stratégique. Quatre participants mentionnaient ne pas avoir de démarches déterminées pour effectuer une stratégie.

Voici des extraits qui représentent la situation dans laquelle le répondant ne suivait pas de démarche spécifique pour définir une stratégie :

« Non, je n'ai pas de séquence particulière, j'y vais plus selon le besoin spécifique. »

« Pas d'application formelle à ce niveau-là. Le comment faire, nous ne l'avons pas nécessairement. »

« Pas de modèle précis. Plus de façon intuitive. »

Les extraits suivants illustrent la situation dans laquelle le répondant suivait une démarche spécifique pour définir une stratégie :

« Lancer des idées, on choisit les meilleurs idées avec l'accord des partenaires et une mise en action des idées.

« Fixer des objectifs, faire une stratégie, avec un échéancier pour chacune des actions, faire un post mortem. Mais dans la vraie vie, c'est rare que j'ai le temps. J'ai vais d'instinct. »

#### 4.2.2.4 Connaissances en marketing et démarche de définition de la stratégie de marketing

Les variables des connaissances en marketing et démarche de définition de la stratégie de marketing ont plutôt infirmé la *P1*. L'ensemble des participants ont mentionné avoir plus de difficulté en marketing que pour toute autre fonction d'une entreprise. L'ensemble des intervenants n'ont pu répondre à la question leur demandant de nommer une stratégie de marketing qui répond à la *Q11* : *Quelles stratégies de marketing les entrepreneurs de microentreprises utilisent-ils?* Trois participants sur dix ont toutefois utilisé un vocabulaire très spécifique associé au marketing lors de leur entrevue. Les mots suivants sont ressortis : créneau de marché, différenciation, fidéliser la clientèle, segmentation de marché, culture organisationnelle axée sur le référencement qui répond à la *Q5* : *Quel est le vocabulaire de stratégie utilisé par l'entrepreneur?* Un fait important est que sept personnes sur dix ont mentionné faire des activités de marketing de façon intuitive au jour le jour et non de façon planifiée, ce qui infirme la *P4* : *Le chef d'entreprise devrait établir une stratégie de marketing en utilisant l'effet de synergie des influences internes et externes.*

Voici deux extraits mettant en évidence l'aspect intuitif dans la détermination de stratégies :

« J'y vais plus par essais et erreurs qui donne beaucoup de bons essais et peu d'erreurs. »

« Non, je ne me suis pas informé sur des stratégies de marketing. En fait, c'est ce qui nous permet de sortir des sentiers battus et d'être différent. »

#### 4.2.3 Influence interne : clients, employés et associés

Les variables de l'influence interne ont confirmé la P2 et infirmé la P4. Lorsque nous avons posé la question d'où provenait l'information permettant de prendre des décisions stratégique en marketing, deux groupes de réponses sont ressortis. Le premier groupe de réponses provenait des intervenants à l'interne de l'entreprise comme les clients, les employés et les associés des entrepreneurs. Le deuxième groupe de réponses provenait du chef d'entreprise lui-même qui a mentionné à quatre reprises sur dix être la seule influence.

Le facteur ayant été mentionné le plus souvent sur la provenance de l'information en marketing est le client. Six participants sur dix ont mentionné cette variable. Plus de la moitié des chefs d'entreprise écoutent leurs clients pour ainsi récolter de l'information et s'adapter à leurs besoins. Cela répond aux questions Q6 : *Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de la ME?* Q7 : *Lors du processus décisionnel en stratégies de marketing, est-ce que les chefs d'entreprise sont influencés par leurs employés?* Et Q8 : *Qui, selon les chefs d'entreprise, sont les mieux outillés pour les aider à bâtir une stratégie de marketing?*

Voici des extraits représentant l'influence interne :

« Mes associés et moi se rencontrons une fois par deux semaines pour faire un point sur l'avancement de nos dossiers respectifs. Par la suite, je profite de ces moments pour échanger sur les points en marketing, parce que je suis chargé de marketing dans l'entreprise. Ils challengent mes idées et ça aide à prouver si c'était des bonnes idées ou pas. S'ils n'embarquent pas dans l'idée, je vais être le seul à ramer pour cette initiative. »

« Je fais mon plan stratégique, après je le présente a mon partenaire. Si tout est ok, on rencontre une de nos employés pour savoir ce qu'elle en pense. Cette employée-là, je me fais dire que quand on est pas là que c'est tout comme si

c'était moi qui étais là. [...] Elle représente notre entreprise, parce qu'elle a la passion comme nous et nous croyons en elle. »

#### 4.2.4 Influence externe : famille, amis, organismes publics, concurrents et professionnels

Les variables de l'influence externe ont confirmé la P3 : *Le chef d'entreprise devrait s'entourer de ressources utiles pour l'influencer dans le processus*, et infirmé la P4. Pour ce qui est des variables externes influençant les chefs d'entreprise, aucune variable n'est ressortie du lot comparativement aux autres. Toutefois, une variable non étudiée dans la revue de littérature a fait surface lors des entrevues. Cette variable est le webinaire et/ou les conférences. Deux participants sur dix ont mentionné ces variables et la variable mentor. De façon égale, les organismes publics, les séances de réseautage et la famille ont été mentionnés à trois reprises sur dix par les participants. Quatre personnes sur dix ont mentionné les amis comme variables externes influençant l'information en marketing. Ces informations ont été recueillies pour répondre aux Q6, Q8 et Q9. Q6 : *Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de la ME?* Q8; *Qui, selon les chefs d'entreprise, sont les mieux outillés pour les aider à bâtir une stratégie de marketing?* et Q9; *Quelles sont les influences externes jouant un rôle prépondérant dans le processus décisionnel en stratégie de marketing des dirigeants de ME?*

Un fait intéressant mentionné par quatre participants sur dix provient de la Q8, qui ont mentionné ne pas avoir de mentor. Lorsque nous les interrogeons à savoir qui pourrait les aider le plus dans leur démarche décisionnelle en stratégie de marketing, ils ont mentionné comme modèle une personne d'expérience provenant du même secteur d'activité ayant passé par où ils sont présentement. En d'autres mots, un mentor dans le même secteur d'activité.

Voici un extrait qui représente l'influence externe:

« J'ai la chance d'avoir du monde allumé dans la famille qui s'implique de près ou de loin, parce que c'est une entreprise familiale. Ma sœur va me dire son opinion et sa façon de penser. »

« J'essaie de me renseigner sur des entreprises concurrentes d'ailleurs sur leurs façons de faire. On échange et on s'aide tout en ne se nuisant pas, parce que nous ne sommes pas sur le même territoire. »

En résumé, la proposition de recherche *P1* est partiellement confirmée pour les connaissances en entrepreneuriat et en gestion et infirmée pour celle en marketing. Ensuite, la *P2* ne peut être infirmée ou confirmée en bloc, car plusieurs opinions diffèrent au sujet de variables composantes cette proposition. Par la suite, la *P3* est confirmée. Comme dernière proposition de recherche, la *P4* est infirmée. Voici un tableau récapitulatif des propositions et questions de recherche.

Tableau 4.1: Récapitulatif des propositions de recherche

Propositions de recherche	Questions de recherche	Résultats obtenus
<i>P1</i> : Les connaissances et l'expérience du chef d'entreprise en gestion (dont le marketing) devraient être présentes dès la conception du plan d'affaires.	1, 2, 3, 4, 5	Partiellement confirmée
<i>P2</i> : Le chef d'entreprise devrait être en mesure de communiquer avec ses employés au sujet de son processus décisionnel en stratégie de marketing pour les impliquer dans ce processus.	6, 7, 8, 10	Ne peut être infirmée ou confirmée en bloc
<i>P3</i> : Le chef d'entreprise devrait s'entourer de ressources opérantes utiles pour l'influencer dans le processus décisionnel en stratégie de marketing.	6, 7, 8, 9	Confirmée
<i>P4</i> : Le chef d'entreprise devrait établir une stratégie de marketing en utilisant l'effet de synergie des influences internes et externes.	3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Infirmée

Dans le prochain chapitre, nous conclurons cette recherche en faisant part des points les plus marquants des résultats de cette recherche exploratoire, suivi des implications managériales proposées. Nous expliquerons ensuite les limites de cette recherche et proposerons des pistes de recherches futures.

## CHAPITRE V

### DISSCUSSION, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET CONCLUSION

Le but de la recherche consistait à déterminer quel processus décisionnel les dirigeants d'entreprise de ME utilisent pour choisir leurs stratégies de marketing. Les résultats obtenus pourront être mis à la contribution des organismes gouvernementaux aidant les entreprises en lancement d'entreprise.

#### 5.1 Discussion

Tout au long de la revue de littérature, des questionnements suscitaient notre attention qui résultèrent en des énoncés de propositions de recherche. Voici donc les faits saillants de cette recherche exploratoire selon les quatre propositions de recherche.

La *P1* consistait à confirmer ou infirmer la nécessité du chef d'entreprise à posséder des connaissances et de l'expérience en marketing dès la conception du plan d'affaires. Quatre questions permettaient de confirmer ou d'infirmer cette proposition de recherche :

*Q1 : D'où viennent les principales connaissances en gestion et en marketing des entrepreneurs de ME?*

*Q2 : Les études effectuées par le chef d'entreprise influencent-elles le processus décisionnel en gestion?*

*Q3 : Les gens désirant se lancer en affaires suivent-ils des formations spécifiques en démarrage d'une entreprise?*

*Q4 : L'expérience acquise dans le passé en milieu de travail du chef d'entreprise aide-t-elle ce dernier dans son processus décisionnel en gestion?*

*Q5 : Quel est le vocabulaire de stratégie utilisé par l'entrepreneur?*

Voici les résultats obtenus pour valider la *PI* :

De façon générale, les participants ont mentionné avoir certaines connaissances en entrepreneuriat et en gestion, mais peu de connaissances en marketing lors de leur démarrage d'entreprise. Cette proposition de recherche est donc partiellement confirmée pour les connaissances en entrepreneuriat et en gestion et infirmée pour celles en marketing.

Les faits les plus souvent mentionnés sont que les connaissances des entrepreneurs en marketing proviennent de leur expérience de travail. Lorsque nous demandions comment ils ont acquis cette expérience, l'apprentissage par la méthode d'essai et erreur fut maintes fois mentionné. Comme nous l'avons vu précédemment, (Hogarth-Scott *et al.*, 1996) affirmaient dans leur recherche que les chefs d'entreprise possédant de l'expérience analysaient les besoins du marché de façon supérieure à ceux qui ne possédaient peu d'expérience. L'importance de bien s'entourer de ressources en qui ils ont confiance, comme la famille et les amis, constituait également un élément essentiel comme sources de connaissances en marketing. Comme (Callahan et Cassar, 1995) l'affirmaient, les gestionnaires privilégient l'information informelle du marché fournie par la famille. Point à retenir, les formations en lancement d'entreprise, les professionnels du milieu, les organismes publics, les conférences et les livres en marketing n'ont été mentionnées qu'à quelques reprises et ce de façon disparate.

La P2 consistait à confirmer ou infirmer la nécessité pour le chef d'entreprise à communiquer avec ses employés au sujet de son processus décisionnel en stratégie de marketing pour les impliquer dans le processus. Quatre questions permettaient de confirmer ou d'infirmer cette proposition de recherche :

*Q6 : Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de la ME?*

*Q7 : Lors du processus décisionnel en stratégies de marketing, est-ce que les chefs d'entreprise sont influencés par leurs employés?*

*Q8 : Qui, selon les chefs d'entreprise, sont les mieux outillés pour les aider à bâtir une stratégie de marketing?*

*Q10 : Est-ce que les entrepreneurs de ME écrivent le résultat du processus décisionnel en stratégies de marketing pour faciliter le partage de la stratégie?*

Des opinions partagées ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer en bloc la proposition de recherche P2. Voici les résultats obtenus :

Quatre participants sur dix mentionnaient partager les idées stratégiques en marketing avec leurs employés. Donc, environ les deux-tiers des participants ne partagent pas les stratégies en marketing avec leurs employés. Des dix participants, le même nombre n'échange pas avec leurs employés pour partager leurs idées ou recueillir les leurs afin de bonifier l'orientation des stratégies de marketing. Ici, nous pouvons établir un lien entre le manque d'échange d'idées et la culture organisationnelle non axée sur le partage d'information (Homburg *et al.*, 1999; Martins et Terblanche, 2003; Mazzarol 2014). Les entrepreneurs avec plusieurs années d'expérience impliquaient davantage leurs employés dans la conception de leurs stratégies de marketing. Ils mentionnaient qu'ils étaient les points de contact avec la clientèle, donc les mieux outillés parfois à connaître les besoins des clients, tout comme

(Bettiol *et al.*, 2012) en font part dans leur recherche. Toutefois, les entrepreneurs ayant récemment créé leur entreprise voyaient plus cette dernière comme leur nouveau-né et mentionnaient qu'ils étaient les mieux placés pour prendre les décisions en marketing.

La *P3* abordait la nécessité, ou non, pour le chef d'entreprise de s'entourer de ressources utiles pour l'influencer dans le processus décisionnel en stratégie de marketing. Quatre questions permettaient de confirmer ou d'infirmier cette proposition de recherche :

*Q6 : Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de la ME?*

*Q7 : Lors du processus décisionnel en stratégies de marketing, est-ce que les chefs d'entreprise sont influencés par leurs employés?*

*Q8 : Qui selon les chefs d'entreprise sont les mieux outillés pour les aider à bâtir une stratégie de marketing?*

*Q9 : Quels sont les influences externes jouant un rôle prépondérant dans le processus décisionnel en stratégie de marketing des dirigeants de ME?*

Nous confirmons la proposition de recherche *P3* de départ. Voici les résultats obtenus :

Trois participants sur dix mentionnaient n'avoir aucune personne ressource en marketing pour les aider ou pour les conseiller. Cela laisse entrevoir qu'environ les trois-quarts des participants ont des ressources en marketing pour les aider à développer leurs stratégies. Ces dernières ont mentionné que les employés, les amis, la famille et des professionnels dans le secteur d'activité pouvaient les aider ou les

guider dans des décisions de marketing. Deux variables étaient mentionnées plus que tout autre soit, la famille et les amis. Rappelons nous que (Gorelick, 1993; cité Callahan et Cassar, 1995) ont identifié un biais possible lors de la cueillette d'informations par des proches de l'entrepreneur. Un lien affectif entre l'entourage de l'entrepreneur et ce dernier pouvait influencer l'information qui lui était transmise au détriment de la qualité de l'information. L'entourage immédiat de l'individu exerce une plus grande influence que les employés au sein de l'entreprise. De plus, la ressource pouvant être la plus utile à un entrepreneur selon plusieurs participants serait une personne possédant énormément d'expérience dans le même secteur d'activité et pouvant les conseiller sur les erreurs à éviter. En d'autres mots, cette description ressemble étroitement à celle d'un mentor.

La *P4* consistait à confirmer ou infirmer la nécessité pour le chef d'entreprise d'établir une stratégie de marketing utilisant l'effet de synergie des influences internes et externes. Huit questions permettaient de confirmer ou d'infirmer cette proposition de recherche :

*Q3 : Les gens désirant se lancer en affaires suivent-ils des formations spécifiques en démarrage d'une entreprise?*

*Q5 : Quel est le vocabulaire de stratégie utilisé par l'entrepreneur?*

*Q6 : Est-ce que le processus décisionnel en stratégie de marketing est effectué de façon collective ou individualiste au sein de la ME?*

*Q7 : Lors du processus décisionnel en stratégies de marketing, est-ce que les chefs d'entreprise sont influencés par ses employés?*

*Q8 : Qui selon les chefs d'entreprise sont les mieux outillés pour les aider à bâtir une stratégie de marketing?*

*Q9 : Quelles sont les influences externes jouant un rôle prépondérant dans le processus décisionnel en stratégie de marketing des dirigeants de ME?*

*Q10 : Est-ce que les entrepreneurs de ME écrivent le résultat du processus décisionnel en stratégies de marketing pour faciliter le partage de la stratégie?*

*Q11 : Quelles stratégies de marketing les entrepreneurs de microentreprises utilisent-ils?*

Nous infirmons la proposition *P4* de recherche de départ, parce que les chefs d'entreprise dans les ME ont démontré qu'ils ont très peu de connaissances en marketing et en stratégies de marketing. En effet :

De façon unanime les répondants ont affirmé qu'aucune stratégie de marketing n'avait été mise en place lors du lancement de leur entreprise tout comme le mentionnaient (Albertini et Fabiani, 2012). Pourtant, Filiatrault, (2010) et (Ogunmokun et Tang, 2012) ont bien démontré que les PME établissant un plan marketing sur papier obtiennaient de meilleurs résultats que les entreprises s'abstenant de le faire. Également, aucun participant n'a réussi à mentionner les stratégies de marketing utilisées présentement pour leur entreprise, tout en utilisant des stratégies marketing. Ce fait démontre que les PME utilisent une forme spécifique de marketing qui reste à être conceptualisée (Hills *et al.*, 2008; cités dans Bettiol *et al.*, 2012; Carson et Cromie, 1989). Toutefois, trois participants sur dix ont mentionné quelques tactiques utilisées à des fins de marketing pour répondre à des objectifs établis dans un plan d'affaires. Ces trois entreprises étaient celles ayant plus d'employés à leur charge, donc étaient plus développées que les autres (Hills *et al.*, 2008; cités dans Bettiol *et al.*, 2012; Carson et Cromie, 1989). L'ensemble des dix participants ont cependant été en mesure de nommer des outils de marketing permettant de médiatiser leur entreprise. Toutefois, de manière quasi unanime, tous les entrepreneurs ont déclaré avoir échangé avec des gens qui les entourent sur de

l'information les aidant à prendre des décisions de stratégies de marketing. Ceci, même si certains d'entre eux affirmaient n'avoir personne pour les aider en marketing et qu'aucun n'a pu fournir des noms de stratégies de marketing. Une seule personne sur dix a mentionné n'avoir échangé avec aucun intervenant à propos du marketing de son entreprise. Les influences les plus marquantes dans une perspective de marketing sont les clients, la famille et les amis. Les influences externes étaient plus souvent mentionnées que les influences internes. Il est raisonnable de croire que cette ambiguïté apparente reflète que le marketing ne semble pas être une grande préoccupation des entrepreneurs, et pourrait être en lien aux échecs des PME identifiées par la Fondation de l'entrepreneurship en 2014.

#### 4.1 Implications managériales et implications théoriques

D'un point de vue managérial, plusieurs participants de cette recherche ont mentionné posséder des notions limitées en marketing. De plus, ils ont peu de connaissances en stratégie. La majorité des participants savaient comment établir une stratégie et plus des deux tiers des participants ne savaient pas comment établir un processus décisionnel en stratégie de marketing. Il semble évident que les entrepreneurs devraient connaître davantage les façons de faire en marketing et devraient acquérir plus de notions de base en stratégie de marketing pour améliorer la gestion de leur entreprise et augmenter sa chance de survie.

Dans le cas, où de futures études basées sur cette recherche, parviendront à confirmer les résultats obtenus, nous pourrions émettre les suggestions managériales suivantes. D'une part, le gouvernement pourrait mettre en place dès l'enregistrement au registre des entreprises l'envoi par courriel de documentations de base sur le marketing. Ainsi, les entreprises pourraient commencer leurs activités avec de bonnes pratiques en marketing. L'accent de culture organisationnelle axée sur la satisfaction de la

clientèle pourrait être mis de l'avant dès la création des entreprises. D'autre part, les entrepreneurs de ME se doivent de connaître les bases des stratégies de marketing pour mieux démarrer leur entreprise. Connaître les différentes stratégies de marketing leur permettrait d'ouvrir leurs horizons sur différentes possibilités d'attaquer le marché. Les entrepreneurs pourraient ainsi mieux répondre aux besoins du marché et mieux dénicher des opportunités de marché pour ainsi devenir plus compétitifs.

Des outils d'apprentissage comme des séminaires, des ateliers-conférences et des livres doivent être des initiatives d'apprentissage envisagées par les chefs d'entreprises pour améliorer leurs connaissances en stratégie de marketing. Ces outils permettraient d'obtenir des connaissances théoriques en marketing. Selon les résultats de la présente recherche, cette absence de connaissances pourrait être une cause d'un manque à gagner ou même d'échec dans les ME. Si les connaissances étaient transmises en utilisant de nouvelles méthodes de diffusion comme des vidéos gratuites sur des plateformes gouvernementales en ligne, peut-être que les chefs d'entreprises seraient plus portés à s'informer sur les avantages de développer une optique marketing dans leur entreprise et sur les stratégies possibles de marketing.

Également, les entrepreneurs doivent s'entourer d'amis, de gens d'affaires et d'autres acteurs connaissant les principes du marketing. La formation d'un comité consultatif en marketing pour leur entreprise pourrait être une façon d'obtenir de nouvelles idées en stratégies de marketing. De cette façon, les entrepreneurs seraient encouragés à élaborer un plan d'affaires un plan de marketing. Comme nous l'avons vu précédemment, le fait de rédiger un plan d'affaires et un plan de marketing est un des critères de réussite pour les entrepreneurs. À l'inverse, les entrepreneurs devraient faire partie de comités consultatifs en marketing dans d'autres organisations ou entreprises pour apprendre par des situations réelles. Faire partie d'un comité consultatif permet la création d'un réseau d'entrepreneurs entre le chef d'entreprise et les autres participants du comité.

Un des points les plus importants pour le succès d'une entreprise, constaté lors de l'analyse, est le manque d'implication des employés et des clients dans le processus décisionnel en stratégie de marketing. Dans le meilleur des mondes, nous suggérons que chaque entreprise devrait établir une stratégie de marketing basée sur les besoins d'un marché, donc de clients cibles. Ces besoins évolueront dans le temps, ce qui met en évidence la nécessité d'être en communication directe ou indirecte avec ces derniers de façon continue. Le chef d'entreprise peut échanger et prendre connaissance des besoins de ses clients s'il est un point de contact direct. Toutefois, si l'entrepreneur est un point de contact indirect et que ses employés sont le point de contact direct, il est préférable d'inclure les employés dans le processus décisionnel de l'entreprise en matière de stratégie. Dans cette situation, les employés sont les oreilles de l'entreprise, car ils échangent directement avec les clients. Ils sont ainsi en contact avec l'information permettant à l'entrepreneur de construire les stratégies de marketing.

Les implications théoriques se résument en quelques phrases. Par la revue de littérature effectuée et les résultats obtenus des entrevues, il serait possible de croire que théoriquement, toutes les ME devraient effectuer un plan d'affaires et un plan de marketing pour effectuer de meilleur processus décisionnel en stratégie de marketing. Dans le meilleur des mondes, ces plans pourraient permettre aux chefs d'entreprises d'inculquer une culture entrepreneuriale, d'établir des objectifs avec leurs employés, de discuter avec les employés, les proches et des ressources externes sur des façons de faire. De plus, ces plans permettraient aux chefs d'entreprises d'échanger avec ces employés sur des stratégies en marketing et des moyens de récolter de l'information de la part des clients. Tout cela dans le but d'analyser le marché, et ainsi d'augmenter la chance de survie des entreprises. Toutefois, les entrepreneurs ne possèdent pas tous l'expérience et les connaissances nécessaires à la mise en place et l'exécution d'un

plan d'affaires et d'un plan de marketing. Le processus décisionnel en stratégie de marketing chez les PME est donc différent chez chaque individu.

#### 4.2 Limites de recherche

Les limites de cette recherche sont liées au nombre de participants interrogés. Pour pouvoir généraliser les résultats de cette étude, un échantillon représentatif pourrait être interrogé pour ainsi confirmer ou infirmer si les résultats obtenus sont exacts. Également, les tierces parties ayant participé en fournissant les noms des participants pour la recherche se limitaient au CLD de la MRC de l'Assomption, du CLD de la MRC des Moulins ainsi qu'une ressource externe ayant travaillé dans le passé au SADC d'Achigan-Montcalm, ce qui pourrait créer des biais. Toutefois, nous pouvons observer une convergence dans nos résultats et avons pu répondre à nos propositions de recherche.

#### 4.3 Conclusion

En complémentarité de cette recherche et en savoir plus sur le processus décisionnel en stratégie de marketing, nous suggérons à d'éventuels chercheurs d'explorer la piste des connaissances en gestion et en marketing, et de l'expérience en marketing des chefs d'entreprise dans les ME. Une étude quantitative pourrait être effectuée sur l'influence de diverses variables en marketing pour déterminer quelles ont le plus d'influence dans le processus décisionnel en stratégie de marketing entre celles de l'interne et de l'externe, et éventuellement sur les résultats de l'entreprise. De cette façon, il serait possible de mettre plus d'emphasis sur ces variables auprès des chefs d'entreprise pour mieux structurer les activités de ces derniers. De plus, il serait intéressant de mesurer si les entreprises ayant obtenu de l'aide au démarrage par des

organismes gouvernementaux possèdent plus de connaissances en marketing comparativement aux entreprises n'ayant obtenu aucune aide et plus de succès en affaires.

Des recherches pourraient être effectuées pour identifier les variables majeures, et à quel moment dans l'évolution d'une ME, les chefs d'entreprises contractent des ressources externes professionnelles. De plus, il pourrait être intéressant d'identifier quels sont les facteurs contribuant à la brisure entre les ressources de l'entourage de l'entrepreneur et les ressources professionnelles du milieu du marketing.

ANNEXE A

COURS LANCEMENT D'ENTREPRISE - MODULE QUATRE : MARKETING -  
PAGE 1 À 15

2011-09-07



---

---

---

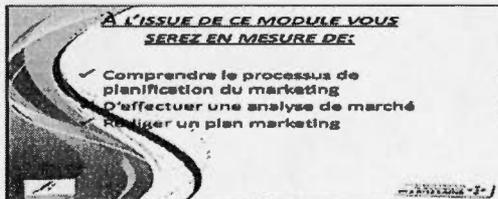
---

---

---

---

---



---

---

---

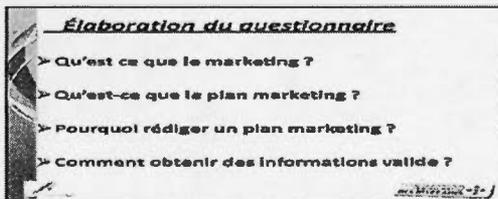
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**Effectuer une analyse de marché**

- ✓ Identification de la clientèle
- ✓ Analyse de la concurrence
- ✓ Choix stratégique



UNIVERSITÄT  
DU SAARLANDE

---

---

---

---

---

---

---

---

**Identification de la clientèle**

- ✓ La clientèle cible (segment du marché)
- ✓ L'évaluation de la demande
- ✓ L'évaluation de la demande pour le marché cible
- ✓ Les facteurs déterminants de la demande



UNIVERSITÄT  
DU SAARLANDE

---

---

---

---

---

---

---

---

**Suite**

◆ Six différentes façons de *segmenter* la clientèle

1. La segmentation socio-économique ou sectorielle

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Suite...*

2. La segmentation en fonction des fréquences et habitudes d'achat.

---



---



---

3. La segmentation selon le canal de distribution.

---



---



---

*A* UNIVERSITÉ DE LYON  
INSTITUT DE GESTION  
DES ENTREPRISES - IGE

---



---



---



---



---



---

*Suite...*

4. La segmentation par le produit 

---



---

5. La segmentation selon les modes de vie

---



---



---

6. La segmentation géographique

---



---



---

*A* UNIVERSITÉ DE LYON  
INSTITUT DE GESTION  
DES ENTREPRISES - IGE

---



---



---



---



---



---

***Une bonne segmentation doit:***

- ✓ Être homogène et distincte entre chacun des segments.
- ✓ Pouvoir être exploité sous l'angle de chiffre d'affaires et de marge de profit (rentabilité).
- ✓ Pouvoir être accessible via une forme de communication, promotion, etc.). 

*A* UNIVERSITÉ DE LYON  
INSTITUT DE GESTION  
DES ENTREPRISES - IGE

---



---



---



---



---



---

**Quelques exemples :**

**Une boutique de lingerie**

**Cliantèle 1 : Adolescentes et jeunes femmes âgées de 14 à 19 ans**

- Elles aiment changer leur lingerie souvent et fréquentent ces boutiques en moyenne une fois par mois.
- Elles sont prêtes à payer entre 10 et 30 dollars pour un soutien-gorge.
- Elles portent plus d'intérêt envers les produits colorés et à la mode qu'à ceux de grande marque.
- Elles sont présentes en plus grand nombre dans la région métropolitaine.

ANALYSE DE CONSCIENCE  
DES RÉSULTATS - 2 -

---

---

---

---

---

---

---

---

**Suite...**

**Cliantèle 2 : Femmes scolarisées âgées de 25 à 35 ans**

- Elles aiment les produits haut de gamme.
- Elles préfèrent les modèles de grandes marques aux produits à la mode.
- Elles sont prêtes à payer jusqu'à 80 dollars pour un soutien-gorge.
- Elles préfèrent fréquenter les boutiques spécialisées que les grandes chaînes de magasins.
- Elles demeurent en plus grand nombre dans le sud-ouest du Québec.

ANALYSE DE CONSCIENCE  
DES RÉSULTATS - 2 -

---

---

---

---

---

---

---

---

**Suite...**

**Cliantèle 3 : Hommes âgés de 25 à 45 ans**

- Ils vivent en couple.
- Ils préfèrent magasiner dans une boutique où il y a des vendeuses compétentes et disponibles.
- Ils fréquentent généralement ces boutiques pour offrir un cadeau.
- Ils dépensent en moyenne 80 dollars par année dans ce type de boutique.
- Ils vivent principalement dans la grande région montréalaise.

ANALYSE DE CONSCIENCE  
DES RÉSULTATS - 2 -

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE CIBLAGE**

Il existe 3 grandes catégories de ciblage

- 1- Cibler un seul segment avec la vente d'un seul produit;
- 2- Cibler tous les segments avec un seul produit;
- 3- Cibler plusieurs segments avec une série différenciée de produits.




---

---

---

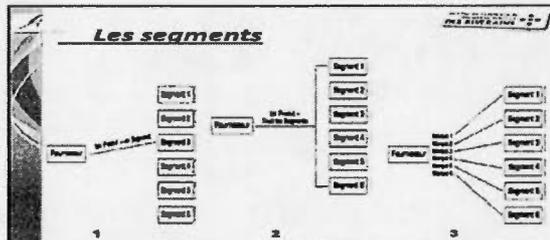
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Le marché global**

*Suite...*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Évaluation de la demande pour le marché cible**  $Q = n \times q \times p$

**Q** : demande du marché cible (\$)  
**n** : nombre d'acheteurs  
**q** : quantité moyenne de produits achetés par consommateur  
**p** : prix moyen par unité

---

---

---

---

---

---

---

---

**Exemple**

S'il y a 10 millions d'acheteurs ( $n$ ) de livres chaque année aux États-Unis, que l'acheteur moyen achète 3 livres par année ( $q$ ) et que le prix moyen d'un livre est de 20 \$ ( $p$ ) alors la demande annuelle du marché ( $Q$ ) est de \_\_\_\_\_ de dollars.

$Q = n \times q \times p$

ANALYSE DE LA DEMANDE  
M. S. B. 2000 - 2 - 1

---

---

---

---

---

---

---

---

**La justification du marché**

- P \_\_\_\_\_
- E \_\_\_\_\_
- S \_\_\_\_\_
- T \_\_\_\_\_
- E \_\_\_\_\_
- L \_\_\_\_\_

ANALYSE DE LA DEMANDE  
M. S. B. 2000 - 2 - 1

---

---

---

---

---

---

---

---

**Analyse de la concurrence**

Concurrence directe 

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Concurrence indirecte

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANALYSE DE LA DEMANDE  
M. S. B. 2000 - 2 - 1

---

---

---

---

---

---

---

---

**Stratégies: le «mix marketing»**

Produit	Prix	Place (distribution)	Promotion (communication)
Qualité Caractéristiques et options Marque Style Taille Conditionnement Service après-vente Garantie	Tarif Remise postale Rébais Conditions de paiement Conditions de crédit	Canaux de distribution Points de vente Zones de chalandise Stocks et entrepôts Assortiments Moens de transport	Publicité Promotion des ventes Force de vente Marketing direct Relations publiques

AVANT DE COMMENCER VOS ÉVALUATIONS

---

---

---

---

---

---

---

---

**Estimation des ventes et parts de marché**

- L'estimation des revenus de votre entreprise sont des données **essentiels** que vous devez considérer quand vous élaborez votre plan d'affaires.
- Vous devrez prévoir une estimation **conservatrice** évaluée sur votre revenu potentiel global.
- Une évaluation des ventes trop optimiste peut produire des conséquences indésirables sur votre activité et vos balleurs de fonds.

AVANT DE COMMENCER VOS ÉVALUATIONS

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prévisions des ventes années 1 et 2**

Produits et Services	Année 1	Année 2	M. des ventes
P/S 1	_____	_____	_____
P/S 2	_____	_____	_____
P/S 3	_____	_____	_____
P/S 4	_____	_____	_____
P/S 5	_____	_____	_____
Total	_____	_____	_____

AVANT DE COMMENCER VOS ÉVALUATIONS

---

---

---

---

---

---

---

---

### Calcul de la part de marché

Chiffre d'affaires prévu / Marché potentiel global  
= Part de marché

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
DU COMMERCE ET DE  
L'ÉCHANGE

---

---

---

---

---

---

---

---

### Retour sur les objectifs



- ✓ Comprendre le processus de planification du marketing
- ✓ D'effectuer une analyse de marché
- ✓ Rédiger un plan marketing

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
DU COMMERCE ET DE  
L'ÉCHANGE

---

---

---

---

---

---

---

---

### BIBLIOGRAPHIE RÉFÉRENTIELLE DU MODULE 4



Industrie Canada, Les étapes vers la compétitivité, Étape 6 : Marketing,  
www.entreprisescanada.ca (2003).

Alain Gagnier, L'importance du plan marketing dans une entreprise,  
[http://www.entreprisescanada.ca/aidm/aidm\\_marketing.html](http://www.entreprisescanada.ca/aidm/aidm_marketing.html).

Marie-Ève Ouellet, Marketing, Notions de base : Qu'est-ce que le « Marketing »  
[www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca).

Marie-Ève Ouellet, Marketing : étude de marché et élaboration d'une  
[www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca).

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
DU COMMERCE ET DE  
L'ÉCHANGE

---

---

---

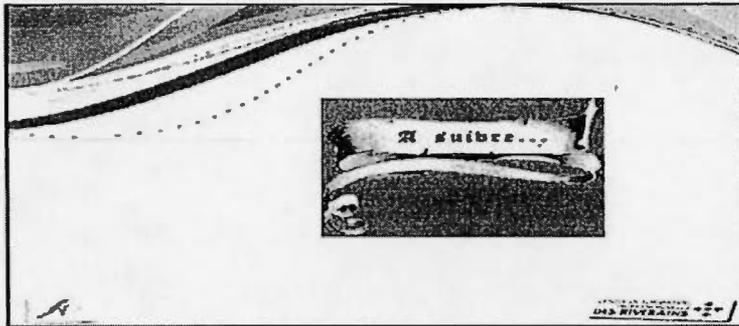
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

SOLLICITATION



**MODULE 4 PARTIE II**  
**PLAN DE COMMUNICATION**  
**ET SOLLICITATION.**

DES RIVEAUX

DES RIVEAUX

---

---

---

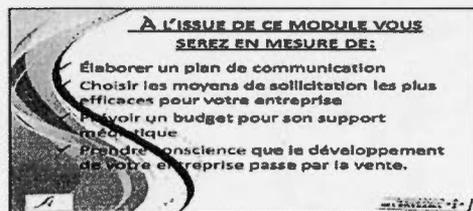
---

---

---

---

---



**A L'ISSUE DE CE MODULE VOUS**  
**SEREZ EN MESURE DE:**

- Elaborer un plan de communication
- Choisir les moyens de sollicitation les plus efficaces pour votre entreprise
- Prevoir un budget pour son support médiatique
- Prendre conscience que le développement de votre entreprise passe par la vente.

DES RIVEAUX

---

---

---

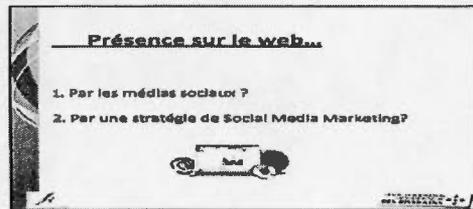
---

---

---

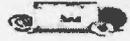
---

---



**Présence sur le web...**

1. Par les médias sociaux ?
2. Par une stratégie de Social Media Marketing?



DES RIVEAUX

---

---

---

---

---

---

---

---

SOLLICITATION

**Panorama des médias sociaux 2011**

Publications  
Partage  
Recherche  
Google

---

---

---

---

---

---

---

---

**Suite...**

Que représente la vente pour vous?  
Qui vend déjà?  
Quelle est votre définition d'un bon vendeur?

UNIVERSAL - J - J

---

---

---

---

---

---

---

---

**Solliciter pour...**

- ◆ Nouveaux clients
- ◆ Clients existants
- ◆ Clients fidèles
- ◆ Clients insatisfaits
- ◆ Clients dormants

◆ Collecter de l'information sur la concurrence

UNIVERSAL - J - J

---

---

---

---

---

---

---

---

SOLLICITATION

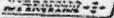
**La stratégie de communication**

La stratégie de communication doit comprendre un plan d'action précisant:

- + ce que vous avez l'intention de faire;
- + le moment où vous comptez le faire;
- + ce que cela coûtera (votre budget);
- + la personne qui s'en occupera.



**Pour atteindre vos objectifs, votre stratégie comprendra des outils et des moyens**




---

---

---

---

---

---

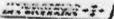
---

---

**Les outils**



- ✓ Ils ciblent les clients afin de leur faire connaître votre produit ou service.
- ✓ Ils incluent les cartes d'affaires, brochures, enseignes, logo, marque de commerce, boîte vocale, étiquettes, site Web, etc.




---

---

---

---

---

---

---

---

**Les activités ou les moyens**

Ce sont les différentes formes de médias sociaux, publicité, publipostage et appels téléphoniques que vous allez entreprendre pour faire connaître votre entreprise auprès du public et atteindre vos objectifs de vente.







---

---

---

---

---

---

---

---

SOLLICITATION

**Activité 1**

a) Qu'avez vous l'intention de faire?

b) Identifiez les moyens et les outils (à partir de la liste fournie) et expliquez votre plan de sollicitation.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tableau**

Tableau de sollicitation

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Total annuel
Nombre d'appels effectués	40	40	40	40	40	200
Nombre de rendez-vous	7	8	6	5	6	32
Nombre de ventes	3	3	4	3	4	17
Prévisions des ventes	3,000 \$	3,000 \$	4,000 \$	3,000 \$	4,000 \$	17,000 \$

Stratégie de communication

Moyens	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Budget
Telemarketing	15	20	20	20	25	780 \$
Annuaire Journal local		1		1		780 \$
Opérations officelles M?	1					3,000 \$
Réception						
Changement de coordonnées	3	3	3	3	3	480 \$

---

---

---

---

---

---

---

---

**Exercice 2: En groupe de projet**

Expliquez chaque action que vous avez décidé de poser;

**Exemple:**  
 Cette année je vais participer à l'exposition One of a Kind de Toronto et j'aurai avec moi mes cartes d'affaires, des dépliants et des coupons pour le tirage d'un prix.  
 Le budget que je prévois pour cette activité est de 3000\$.  
 Toronto est définitivement un marché à conquérir, la clientèle est aisée et à l'affût de l'actualité.  
 450 artisans de l'Ontario et d'ailleurs viennent présenter et vendre leurs produits. Plus de 150 artisans et créateurs francophones figurent parmi les exposants

---

---

---

---

---

---

---

---

SOLLICITATION

**Outils indispensables**

*Pour réussir votre rendez-vous d'affaires :*

- Plan de communication
- Plan de sollicitation
- Liste de prospects A, B, C
- Script d'appel
- Agenda
- Connaître les objections de vos clients
- Tableau de bord et outils de suivi





---

---

---

---

---

---

---

---

**L'entretien de vente**

- Se présenter + carte de visite;
- Briser la glace;
- Rappeler le contexte;
- Évaluer les besoins et reformuler;
- Proposer une solution adaptée;
- Négocier et répondre aux objections;
- Conclure la vente et rassurer le client.





---

---

---

---

---

---

---

---

**Évaluer les résultats**

- Mes objectifs ont-ils été atteints?
- Mes stratégies utilisées ont-elles été performantes?
- Mes budgets ont-ils été respectés?



***La sollicitation, une activité à ne pas oublier!***




---

---

---

---

---

---

---

---

## SOLLICITATION

**Retour sur les objectifs du cours**

- ✓ Élaborer un plan de communication
- ✓ Choisir les moyens de sollicitation les plus efficaces pour votre entreprise
- ✓ Prévoir un budget pour son support médiatique
- ✓ Prendre conscience que le développement de votre entreprise passe par la vente.



PROJET - 2 -

---

---

---

---

---

---

---

Fin du plan de cours présenté par la Commission scolaire des affluents pour les cours de Lancement d'entreprise.

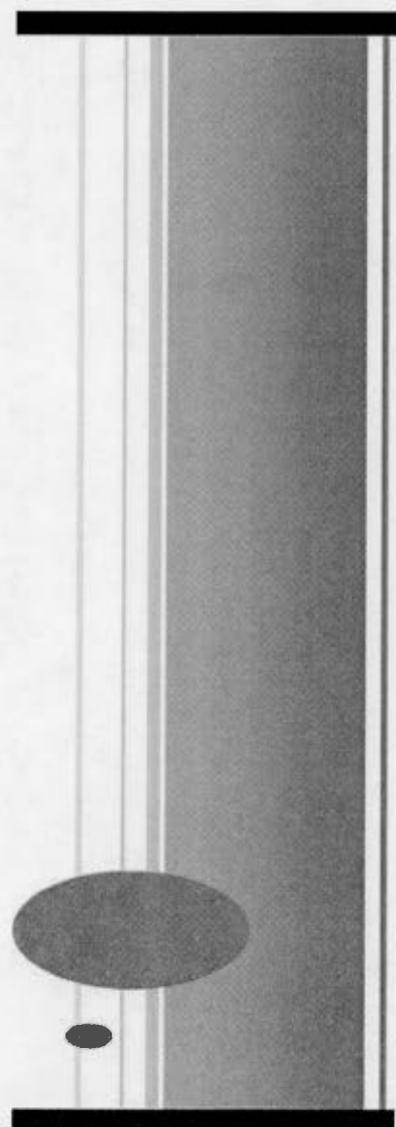
ANNEXE B

MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES



CLD de la MRC DE L'ASSOMPTION

# MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES



## CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

Le CLD de la MRC de L'Assomption considère que le plan d'affaires constitue un outil dont l'importance exige le respect de caractéristiques essentielles.

Le CLD s'attend donc à ce que tout plan d'affaires qui lui est soumis pour analyse possède les cinq qualités suivantes :

**« Ils échouèrent, parce qu'ils n'avaient pas commencé par le rêve... »**

### 1) RIGoureux

- bien présenté :
  - dactylographié ou imprimé, pas de manuscrit,
  - français de qualité;
- les affirmations contenues sont appuyées par des exemples ou des références vérifiables;
- soumet des hypothèses réalistes qui situent le projet entre le meilleur et le pire des scénarios et qui identifient bien les risques potentiels;
- répond à toutes les questions que pourrait poser un partenaire;
- évite les éléments de contradiction.

### 2) CONVAINQUANT

- présentation attrayante du document;
- traduit l'enthousiasme du promoteur;
- décrit de façon réaliste les forces et les faiblesses du projet;
- propose des réponses réalistes aux risques potentiels identifiés;
- décrit l'expérience du promoteur dans un curriculum vitae à la hauteur de son enthousiasme, curriculum vitae qui se retrouve en annexe.

**3) BIEN ADRESSÉ**

- le promoteur doit connaître le partenaire à qui il s'adresse de même que les critères d'admissibilité auxquels doit répondre son projet;
- joint une lettre de présentation personnalisée en fonction du partenaire à qui il s'adresse.

**4) CONCIS**

- sélectionne les bons mots et les bons tableaux;
- propose des phrases courtes et précises;
- se limite à ce qui est essentiel à la bonne compréhension du projet.

**5) COMPLET**

- répond à toutes les questions que pourrait poser un partenaire;
- couvre tous les sujets contenus dans la table des matières suggérée;
- décrit de façon précise toutes les opérations relatives à la réalisation du projet.

**Ce qui importe, c'est que vous réalisiez votre plan d'affaires avec le plus d'exactitude et de réalisme possible.**

## **TABLE DES MATIÈRES**

Le CLD MRC de L'Assomption s'attend à ce que le plan d'affaires soit présenté selon la table des matières suivante :

### **1) LE PROJET**

#### **Synthèse du projet en quelques lignes**

Dans un ou plusieurs paragraphes, résumez votre projet d'affaires en répondant aux questions « Qui? », « Quoi? », « Où? », « Combien? », etc.

Exemples :

- Décrivez votre idée, son origine (ex.: idée née d'un hobby, d'une opportunité d'affaires identifiée dans votre milieu de travail etc.) et parlez du potentiel de votre projet.
- Présentez les promoteurs et leurs expériences reliées au projet.
- Identifiez vos besoins en financement, décrivez comment vous comptez utiliser ce financement et précisez ce que vous investissez vous-même dans l'entreprise.
- Faites ressortir les principales caractéristiques de l'entreprise.
- Mentionnez la date de démarrage prévue.
- N'oubliez pas que c'est ici un résumé des faits qui vendent le mieux votre projet.

#### **Page couverture**

Inscrivez le nom prévu de votre entreprise de même que son adresse d'affaires et vos coordonnées. Vous pouvez personnaliser votre page couverture ainsi que la mise en page de votre plan d'affaires. Soyez imaginatif afin d'attirer l'attention des lecteurs.

**Table des matières**

Elle est très importante. N'oubliez pas d'y inscrire le titre des principales parties de votre plan d'affaires ainsi que le numéro de la page correspondante.

**1. Le projet****2. L'entreprise Exemple** ↓

- 2.1 Coordonnées de l'entreprise
- 2.2 Mission de l'entreprise
- 2.3 Objectifs de l'entreprise
- 2.4 Calendrier des réalisations pour le démarrage
- 2.5 Aspects juridiques de l'entreprise
- 2.6 Aspects juridiques relatifs au projet

**3. Les promoteurs**

- 3.1 Sommaire d'expérience
- 3.2 Sommaire du bilan personnel
- 3.3 Répartition des tâches
- 3.4 Personnes ressources

**4. Le plan de marketing**

- 4.1 Services et produits
- 4.2 Analyse du marché
- 4.3 Les facteurs d'influence
- 4.4 Clientèle cible
- 4.5 Concurrence
- 4.6 Stratégie marketing
  - 4.6.1 Prix et politique de crédit
  - 4.6.2 Publicité
  - 4.6.3 Promotion
  - 4.6.4 Distribution
  - 4.6.5 Localisation
  - 4.6.6 Mise en marché

## **Table des matières (suite)**

### **5. Plan de production et d'exploitation**

- 5.1 Processus et capacité de production ou d'exploitation
- 5.2 Aménagement
- 5.3 Équipements
- 5.4 Approvisionnement
- 5.5 Sous-traitance
- 5.6 Recherche et développement

### **6. Le plan des ressources humaines**

### **7. Le plan de gestion des risques**

### **8. Le plan financier**

#### **Annexes :**

- Curriculum vitae
- Bilan personnel
- Frais de subsistance
- Organigramme

## 2) L'ENTREPRISE

### 2.1 COORDONNÉES DE L'ENTREPRISE :

#### **Quel sera le nom de votre entreprise (raison sociale)?**

Vous inscrivez l'adresse prévue du lieu d'affaires, le numéro de téléphone, le numéro de télécopieur et le courriel.

### 2.2 MISSION DE L'ENTREPRISE :

En une phrase, vous résumez en quoi consiste votre projet, à quelle clientèle il s'adresse et ce qui le démarque des autres.

#### **Exemple :**

Fabricant d'armoires haut de gamme en bois massif .

### 2.3 OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE :

Cette section résume le **plan de match de votre entreprise réparti dans le temps**. On devrait y retrouver les éléments suivants :

#### **À court terme (moins d'un an):**

- L'évolution du chiffre d'affaires de votre entreprise.
- La gamme de produits et services offerts.
- Votre marché géographique visé, votre clientèle cible (ses caractéristiques).

#### **Moyens pour atteindre les objectifs :**

- L'embauche de main d'œuvre.
- L'achat d'équipement.
- Tout autre événement ou action d'envergure pour votre entreprise (commandite d'événements, action publicitaire importante, participation à un salon, une exposition...).

#### **À moyen terme (entre 1 et 3 ans):**

- L'évolution du chiffre d'affaires de votre entreprise.
- La gamme de produits et services offerts.
- Votre marché géographique visé, votre clientèle cible (ses caractéristiques).

#### **Moyens pour atteindre les objectifs :**

- L'embauche de main d'œuvre.
- L'achat d'équipement.
- Tout autre événement ou action d'envergure pour votre entreprise (commandite d'événements, action publicitaire importante, participation à un salon, une exposition...).

## 2.4 CALENDRIER DES RÉALISATIONS POUR LE DÉMARRAGE

Vous devez énumérer toutes les tâches menant au démarrage de votre entreprise.

Cette section est très importante, elle permet de s'assurer que vous n'avez rien oublié.

### *Exemple :*

Étapes	À venir	Réalisé	Date
- Incorporation ou immatriculation	X		2005-05-01
- Choix de l'emplacement, location des espaces		X	_____
- Financement	X		2005-06-01
- Achat d'équipement, machinerie, etc.	X		2005-07-01
- Aménagement du local	X		2005-06-01

## 2.5 ASPECTS JURIDIQUES DE L'ENTREPRISE

Dans cette section, vous indiquez quelle forme juridique vous avez choisi pour votre projet d'entreprise, quels sont les avantages et les responsabilités découlant de ce choix.

- Entreprise individuelle.
- Société en nom collectif.
- Entreprise constituée en société par actions (incorporée).

Joindre une copie de la déclaration d'immatriculation ou des lettres patentes si l'incorporation est déjà faite.

**Dans le cas où votre entreprise compterait plus d'un sociétaire / actionnaire, veuillez inclure une copie de la convention des sociétaires / actionnaires en annexe. VOIR ANNEXES.**

#### **2.6 ASPECTS JURIDIQUES RELATIFS AU PROJET :**

Décrivez les permis que vous devrez obtenir et les lois (fédérales, provinciales, municipales) auxquelles vous devrez vous conformer.

##### ***Exemple :***

##### **Permis :**

- Taxe sur les produits et services et taxe de vente du Québec (TPS/TVQ).
- Permis municipaux d'occupation, d'affichage et tout autre permis exigé par la municipalité où se trouve votre lieu d'affaires.
- Autres permis spécifiques à votre type d'entreprise (ex. : permis d'alcool, permis du ministère de l'Agriculture etc..)

##### **Lois et réglementations :**

- Loi sur les heures d'ouvertures.
- Loi sur l'affichage, et conformité de la raison sociale à la Charte de la langue française.
- Normes du travail.
- Normes environnementales à respecter.
- Assurances à contracter (ex. : responsabilités civiles, assurance feu, vol, vandalisme).
- CSST, Régie des rentes.
- Impôt sur le revenu (Québec, Canada)
- Tout autre norme et réglementation spécifique à votre champs d'activité.

N.B. : Pour plus d'information concernant les lois et permis relatifs à votre projet d'entreprise, vous pouvez communiquer avec :

- Communication Québec
- Services Canada (1-800-OCANADA)
- Votre municipalité

### 3) LES PROMOTEURS

#### 3.1 SOMMAIRE D'EXPÉRIENCE :

Dites en quoi vos expériences de travail, votre formation, vos passe-temps contribueront au succès de votre projet d'entreprise. Décrivez brièvement vos aptitudes et les qualités que vous avez acquises et qui vous seront utiles en tant qu'entrepreneur.

**Vous devez aussi inclure votre curriculum vitae en annexe du plan d'affaires. VOIR ANNEXES.**

#### 3.2 SOMMAIRE DU BILAN PERSONNEL :

Le bilan personnel permet de dresser un tableau des capacités en gestion des finances personnelles du promoteur. Les conclusions tirées de cet exercice permettent d'évaluer les aptitudes en gestion financière de l'entrepreneur au sein de sa future entreprise et sa solvabilité.

Dans le but d'alléger la présentation du plan d'affaires, vous n'avez qu'à y inscrire le total de l'actif, du passif ainsi que la valeur nette.

A=ACTIF TOTAL : \_\_\_\_\_ \$ B=PASSIF TOTAL : \_\_\_\_\_ \$

VALEUR NETTE (A-B) : \_\_\_\_\_ \$

Le bilan personnel détaillé qui suit doit être ajouté en annexe. VOIR ANNEXES.

Les frais de subsistance détaillés qui suivent doivent être ajoutés en annexe. VOIR ANNEXES.

### 3.3 REPARTITION DES TÂCHES

Vous devez énumérer les tâches qu'effectueront les promoteurs ainsi que les employés embauchés lors du démarrage de l'entreprise. Dans la répartition des tâches, assurez-vous de la complémentarité des promoteurs (exploitez les forces de chacun, évitez les dédoublements inutiles). Vous devez aussi couvrir toutes les fonctions vitales au bon fonctionnement de l'entreprise.

#### Les promoteurs :

Nom :

Tâches : (Ex. : tenue de livre, rencontre avec les clients, gestion des stocks,...)

Temps consacré : \_\_\_\_\_

#### Les employés :

Nom :

Tâches : (Ex. : accueil des clients, livraison des commandes, ...)

Temps consacré : \_\_\_\_\_

Un organigramme peut être ajouté en annexe s'il s'avère pertinent ( ex. : plus d'un promoteur, plusieurs employés ) VOIR ANNEXES

### 3.4 PERSONNES RESSOURCES

Dans cette section, vous nommez les gens de votre entourage qui peuvent vous aider ou vous conseiller au cours des premières années d'existence de votre entreprise.

#### Exemple :

Nom	Qualifications	Soutien pour
M. Tremblay	Avocat	Élaboration, convention des sociétaires
Mme Miron	Comptable agréée	Aide, gestion financière
M. Laroche	Entrepreneur	Conseil en gestion, marketing

#### 4) LE PLAN DE MARKETING

Le plan de marketing résume les stratégies que vous comptez utiliser pour occuper votre place dans le marché visé.

##### 4.1 SERVICES ET PRODUITS

Pour mettre vos lecteurs en contexte, vous décrivez ici tous les produits et services que vous comptez offrir à votre clientèle à court et moyen terme.

**Services offerts :**

Écrire de quel service il s'agit et bien le décrire à l'aide d'une courte définition

**Produits vendus :**

Si vous vendez des produits, énumérez-les et donnez une courte définition de leur utilité. Advenant que votre liste de produits serait trop longue, vous pouvez identifier des catégories de produits et en donner une courte définition.

**Service après-vente :**

Dites comment vous comptez vous y prendre pour vous assurer de la satisfaction et de la fidélité du client une fois le produit ou le service vendu.

##### 4.2 ANALYSE DU MARCHÉ

D'après votre expérience personnelle et à l'aide de statistiques disponibles sur le domaine dans lequel vous allez évoluer, décrivez l'état actuel et l'évolution prévue du marché.

Dans votre analyse du marché, on devrait pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les temps morts et actifs de votre domaine d'activité?
- Prévoit-on une augmentation de la demande pour les produits et services que vous comptez offrir? Y a-t-il déjà trop de concurrents dans ce marché?
- Est-ce qu'il y a une pénurie ou un surplus de main d'œuvre dans ce domaine?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de ce marché?

#### 4.3 LES FACTEURS D'INFLUENCE

Vous devez identifier les facteurs hors de votre contrôle qui peuvent influencer votre entreprise :

*Veillez noter que ces facteurs ne s'appliquent pas nécessairement tous à votre entreprise.*

➤ **Facteurs sociaux:**

*Exemple :*

**Habitudes de vie d'une population, coutumes, phénomènes sociaux, différentes habitudes d'achat.**

➤ **Facteurs démographiques:**

*Exemple :*

**Nombre actuel de citoyens par catégorie d'âge, le sexe, la langue parlée, Évolution prévue de l'âge de la population sur le territoire visé.**

➤ **Facteurs économiques:**

*Exemple :*

**Taux de chômage actuel, croissance ou récession économique, revenu des habitants du territoire visé, évolution prévue des conditions économiques.**

➤ **Facteurs technologiques:**

*Exemple :*

**Rythme d'évolution des technologies dans le domaine de l'entreprise, durée de vie des technologies employées.**

➤ **Facteurs politiques:**

*Exemple :*

**Si l'entreprise exporte, influence de la situation et de la stabilité politique du pays sur les exportations.**

➤ **Facteurs légaux:**

*Exemple :*

**Lois prévues d'ici un an qui viendraient modifier les règles du jeu dans le domaine visé.**

#### 4.4 CLIENTÈLE-CIBLE

Décrivez vos clients par catégorie en commençant par la catégorie de clients qui contribue le plus à votre chiffre d'affaires.

*Exemple :*

**Qui sont vos clients?**

- Une entreprise : donnez ses caractéristiques.  
 Un particulier : dites qui il est : son sexe, son âge, son revenu moyen, sa classe sociale, etc.

Mentionnez les facteurs qui poussent les clients à acheter le type de produits et services que vous offrez.

*Exemple :*

**Est-ce que les clients recherchent la qualité, une bonne garantie, un service personnalisé? Sont-ils prêts à payer plus pour obtenir plus de service et une meilleure garantie?**

#### 4.5 CONCURRENCE

Faites une description de votre concurrence. Analysez d'abord votre concurrence directe, c'est-à-dire les concurrents qui offrent les mêmes produits et services que vous.

*Exemple :*

**Concurrence directe :**

**Entreprise XYZ inc.  
1, rue Principale,  
Maville, Qc**

**Forces Faiblesses**

- Bonne réputation - Publicité déficiente
- Personnel compétent - Qualité du produit variable
- Bon service après-vente - Prix trop élevé
- Bonne garantie - Commerce mal situé

Analysez ensuite votre concurrence indirecte, c'est-à-dire les concurrents qui offrent des produits et services qui ne sont pas identiques aux vôtres et qui pourraient remplacer ceux que vous offrez.

*Exemple :*

**Concurrence indirecte :**

**Entreprise ABC inc.**  
**100, rue Principale,**  
**Maville, Qc**

**Forces Faiblesses**

- **Bon rapport qualité/prix - Publicité déficiente**
- **Personnel compétent - Réputation à établir**
- **Commerce bien situé**
- **Produits d'excellente qualité**

**4.6 STRATÉGIE MARKETING**

**4.6.1 PRIX**

Décrivez votre stratégie de prix : quel est le prix de vente de vos produits et services, quel est votre prix d'achat de ces produits. Dites comment vos prix se comparent à ceux de votre concurrence. Expliquez pourquoi vous avez choisi d'établir vos prix soit au-dessus, au-dessous ou à égalité de ceux de la concurrence.

**POLITIQUE DE CRÉDIT**

Décrivez votre politique de crédit, c'est-à-dire les délais de paiement et les escomptes que vous offrez à vos clients.

- Comment vous y prendrez-vous avec les retardataires?
- Vos concurrents ont-ils une politique semblable? si non, donnez-en les différences.

**4.6.2 PUBLICITÉ**

Énumérez les différents véhicules publicitaires que vous comptez utiliser. Mentionnez leur coût et leur fréquence d'utilisation.

***Exemple :***

**Moyens Coût Fréquence**

**Journal local 200 \$ / parution 6 fois par année**

**Cartes d'affaires 150 \$ / 1000 cartes 1 fois par année**

**Enseigne 500 \$ Coût de fabrication**

#### 4.6.1 PROMOTION

Dressez la liste des incitatifs que vous comptez offrir à vos clients pour les fidéliser.

*Exemple :*

**Moyen Description**

**Carte fidélité Obtenez 20 % de rabais lors de votre dixième achat**

**Forfaits Économie sur l'achat d'un forfait**

**Coupon rabais Coupon Rabais de 5 % remis avec tout achat de plus de 50 \$**

#### 4.6.2 DISTRIBUTION

Donnez vos heures d'ouverture, décrivez votre service de livraison (délais, moyens de livraison utilisés).

Décrivez ensuite toutes les étapes de la prise de contact du client avec votre entreprise jusqu'à ce que le client reçoive le bien ou le service.

#### 4.6.3 LOCALISATION

Donnez l'adresse de l'entreprise.

Dites si l'entreprise est facile d'accès (est-elle située sur une grande artère?)

Dites si l'entreprise est accessible aux handicapés, si le stationnement est adéquat.

#### 4.6.4 MISE EN MARCHÉ

Sur quel(s) élément(s) de votre stratégie marketing misez-vous pour atteindre vos objectifs? Services et produits, prix, publicité, promotion, distribution, localisation?

*Exemple :*

**Vous misez sur un produit haut de gamme et un service après-vente impeccable, avec un prix plus élevé que la concurrence. Vous vous différenciez donc de vos concurrents par la qualité de vos produits et services et par le segment de la clientèle que vous visez.**

## 5) PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION

### 5.1 PROCESSUS ET CAPACITÉ DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION

- Identifiez les technologies particulières, les brevets, les accords industriels, les transferts de technologie ou les licences dont vous avez besoin.
- Identifiez votre séquence opérationnelle démontrant toutes les étapes de production à réaliser entre la demande du client et la livraison du produit ou service final

Si cela s'applique, décrivez le temps de production pour chaque produit et la capacité de production.

#### **Le lieu de livraison des produits**

Le nombre d'unités à produire

La durée d'utilisation du produit ou service (périssable ou non-périssable)

#### **La gamme de produits**

Le rendement des ressources humaines et des équipements

Les variations de production dues aux ventes ou aux facteurs saisonniers

La sous-traitance dans les étapes de réalisation

Les fluctuations de la demande

La technologie de gestion (Plan des besoins de matières premières, International Standard Organization...)

L'équilibrage des postes de production par rapport aux périodes de pointe, goulots d'étranglement

La détermination des ressources (nombre de machines et l'effectif ouvrier)

La formation et la période d'entraînement du personnel

Par rapport à votre séquence opérationnelle considérez les variables suivantes :

Dites si votre entreprise connaît des variations de production dues aux ventes ou aux facteurs saisonniers. Si tel est le cas, entrevoyez-vous des moyens pour rentabiliser vos activités durant les mois inactifs?

Quelle est l'unité de mesure dont vous avez besoin pour évaluer votre capacité de

**Entreprise**

Laiterie

Bureau de permis de conduire

Restauration

**Consultant**

**Unité de mesure**

Nombre de litres par jour

Nombre de permis par unité de temps

Nombre de table par heure

Nombre de contrat par unité de temps

production dans le temps?

**Exemple d'unité de mesure`**

Établissez vos délais de production ou d'exploitation ainsi que les délais de livraison. Utilisez-vous des produits dangereux ou produisez-vous des rejets toxiques lors de la production? Si oui, complétez l'annexe A à la fin du document.

**Il faut permettre à l'investisseur et à vous-même de connaître le temps et le coût de mise au point du produit sur les tâches à effectuer et leur état d'avancement**

À quel stade se situe votre produit (recherche fondamentale, recherche appliquée, prototype, production, commercialisation)?

Selon le cas, que reste-t-il à faire pour arriver au stade de commercialisation?

Quel est le type et l'ampleur de l'assistance technique requise?

## 5.2 AMÉNAGEMENT

- Quel est l'espace total qui sera nécessaire pour l'aménagement de vos équipements et de votre bureau?
- Évaluez les coûts reliés à l'aménagement et aux améliorations locatives que vous devez effectuer.
- Faites une liste des besoins en matériaux (incluant les prix) et le coût de la main-d'œuvre pour effectuer les travaux dont vous aurez besoins pour effectuer les améliorations locatives (Demandez des soumissions pour effectuer les travaux d'aménagement).

## 5.3 ÉQUIPEMENTS

- Faites la liste des équipements déjà acquis et évaluez leur valeur marchande.
- Énumérez les équipements à acquérir avec leur prix d'achat et évaluez la différence de prix entre la location ou l'achat.
- S'il y a lieu, expliquez les fonctions des équipements acquis.
- À quel moment devrez-vous renouveler vos équipements?

## 5.4 APPROVISIONNEMENT

- Décrivez vos besoins en inventaire de matières premières et de produits finis requis.
- Évaluez les coûts des produits ou services achetés.
- Décrivez votre système de gestion des stocks (minimum-maximum)?
- Établissez la liste des principaux fournisseurs et les fournisseurs de réserve par catégorie de produits demandés.

Type*	Fournisseur	Délai de livraison	Délai de paiement
-------	-------------	--------------------	-------------------

\* Type : P= principal R= de réserve

### 5.5 SOUS-TRAITANCE

- Aurez-vous à donner des activités d'entreprise à sous-traiter?
- Si oui, quelle est la réputation du sous-traitant? Depuis combien de temps est-il en affaires?
- Quelles sont ses délais de production ou de livraison?

### 5.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

- Identifiez et décrivez vos objectifs à moyen et à long terme de recherche et de développement qui permettront d'améliorer la performance de votre entreprise.
- Identifiez les impacts de l'acquisition d'une nouvelle technologie ou de la gestion d'un nouveau projet par rapport à votre entreprise.

## COMPOSANTES À RESPECTER LORS D'UNE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

### Structurelles et organisationnelles

Est-ce que la structure de l'entreprise permet de développer une nouvelle technologie?

### Financières et comptables

Est-ce que l'impact financier du projet a été analysé?

Est-ce que les ressources financières sont disponibles?

Quels sont les programmes gouvernementaux existant en matière de recherche et développement?

### Managériales

Est-ce que l'équipe de direction est prête à prendre des risques en recherche et développement?

### Humaines

Possède-t-on le personnel nécessaire pour un tel projet?

Doit-on former et entraîner le personnel par rapport aux nouvelles technologies et quel est le coût?

### Techniques ou scientifiques

Est-ce que la nouvelle technologie introduite est compatible avec le système en place?

En cas de bris, est-ce que les pièces techniques sont disponibles facilement?

## 6) PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

L'entreprise doit posséder un système adéquat de gestion des ressources humaines permettant de recruter, d'améliorer et de retenir les ressources humaines essentielles à son développement, se traduisant au minimum par les activités suivantes:

### Postes et définition des tâches

Pour chaque poste que vous comptez créer au cours des deux prochaines années définissez :

- les tâches spécifiques à réaliser;
- les qualifications et habiletés requises pour les exercer;
- la rémunération et les avantages sociaux qui y sont associés;
- la place du poste au sein d'un organigramme graphique définissant les liens d'autorité.

### Recrutement et embauche

Un plan d'embauche constitue un élément important de tout plan d'affaires. Ce plan se résume essentiellement à trois questions :

- De quelles ressources humaines a-t-on besoin?
- Quand devra-t-on embaucher ces ressources humaines?
- Comment pourra-t-on rémunérer le personnel?

### Évaluation et perfectionnement

Chaque employé doit être suivi en vue d'identifier rapidement les lacunes sujettes à amélioration. Un processus d'évaluation simple et efficace devrait permettre à l'entreprise d'évaluer régulièrement l'employé et son rendement. L'évaluation facilite l'amélioration du potentiel de chaque employé, la promotion des meilleurs employés ainsi que la rentabilité de l'entreprise. De plus, votre entreprise doit se doter d'un plan de formation qui lui permet d'améliorer la qualification de tous les employés. On retrouvera ici:

- un mécanisme systématique d'évaluation des employés
- une définition des besoins de formation
- des objectifs de formation
- un choix des moyens de formation à l'extérieur et en entreprise
- un calendrier et un budget des activités de formation
- un mécanisme d'évaluation du plan de formation

## 7) PLAN DE GESTION DES RISQUES

Un plan de gestion des risques est en quelque sorte un aide-mémoire permettant d'identifier les événements les plus susceptibles de mettre l'entreprise en péril. Il permet d'envisager les moyens pour faire face à ces risques. L'adoption de ce plan de gestion permettra à l'entreprise d'identifier tant les modes de prévention de certains risques que les modes d'intervention en cas d'urgence.

Les risques qui surviennent le plus couramment sont les suivants :

### Exemples

#### **1. Risques provenant de l'environnement externe non commercial**

- Ralentissement voire récession économique;
- Changement aux lois ou règlements gouvernant son secteur d'activité;
- Mouvement ou courant d'opinion local ou national surgissant contre son produit ou son secteur d'activité;
- Changement technologique ou scientifique affectant le secteur d'activité voire les produits de l'entreprise.

#### **2. Risques provenant de l'environnement interne de l'entreprise**

- Défaillance du système de production de l'entreprise causant des accidents générateurs de préjudices envers les employés, le voisinage ou les consommateurs;
- Utilisation de matières dangereuses dans le processus de production;
- Organisation des employés en association ou syndicat hostile aux politiques de l'entreprise.

#### **3. Risques commerciaux et financiers**

- Délais importants dans l'obtention des autorisations requises pour démarrer l'entreprise;
- Irruption d'une concurrence directe ou indirecte inconnue au départ;
- Changement aux prévisions d'injection de capital par les actionnaires de départ.

## 8) PLAN FINANCIER

Vous avez déjà identifié plusieurs éléments financiers dans votre plan d'affaires. Cette dernière étape consiste à rassembler ces éléments et à élaborer un plan financier sur deux ans. **Cette section sera complétée avec l'aide d'un conseiller du CLD MRC de L'Assomption. Pour compléter cette étape, vous devez d'abord répondre aux questions suivantes :**

- Quel chiffre d'affaires prévoyez-vous pour votre première année d'activité? Pour votre deuxième année?
- Répartissez votre chiffre d'affaires sur les 12 mois de la première et de la deuxième année. Exemple : janvier = 5% des ventes, février=15%, ainsi de suite.
- Dites quels sont les frais de démarrage prévu, c'est-à-dire les dépenses encourues jusqu'à l'ouverture officielle de l'entreprise :

- Pour vos deux premières années d'activité, dites quelles seront vos dépenses de fonctionnement par mois.

### Exemple

#### Frais de démarrage

Frais d'incorporation	900 \$
Publicité « Grande ouverture »	200 \$
Honoraires professionnels	300 \$
Permis	55 \$
Assurances	800 \$

**Exemple****Déboursés reliés à l'administration**

Loyer

Assurances

Électricité et gaz

Taxe d'affaires

Taxes foncières

Permis

Entretien

Dépenses de bureau

Télécommunications

Honoraires professionnels

Location d'équipements

Association et abonnement

Dépenses de congrès

Perfectionnement

Dépenses de véhicules

Divers

**Déboursés reliés aux ventes**

Frais de représentation

Frais de voyages

Frais de déplacement

Redevances

Autres

**Déboursés reliés au financement**

Frais de banque

## CURRICULUM VITAE :

Vous devez aussi inclure votre curriculum vitae en annexe du plan d'affaires.  
Voici les principaux éléments qu'on doit y retrouver :

*Exemple :*

*Nom :*

*Adresse :*

*Téléphone :*

*Études, perfectionnement (commençant par le plus récent)*

**Années Institutions Diplômes, spécialisations**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

*Expériences de travail (en commençant par la plus récente)*

**Années Employeurs Fonctions Résumé tâches**

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

BILAN PERSONNEL :  Le bilan personnel détaillé qui suit doit être ajouté en annexe.

<b>ACTIF</b>		<b>PASSIF</b>	
Dépôt (caisse, banque)	\$	Emprunts bancaires	\$
Actions, obligations, assurance-vie (valeur rachat)	\$	Cartes de crédit	\$
Automobile	\$	Hypothèques	\$
Immeubles (valeur marchande)	\$	Autres dettes :	\$
Autres éléments de l'actif	\$		\$
	\$		\$
	\$		\$
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	\$	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	\$

**VALEUR NETTE (ACTIF – PASSIF) \$**

Je certifie que les renseignements contenus dans ce bilan personnel sont véridiques.

Signature Date

---



---



## ANNEXE C

### GUIDE D'ENTREVUE

#### Introduction

Bonjour, je me nomme Simon Ste-Marie. Je suis étudiant en maîtrise recherche marketing à l'ESG-UQAM. Cette recherche consiste à en connaître davantage sur les dirigeants de Microentreprise dans le but d'aider ces dernières et les organismes qui les supportent à améliorer leur taux de survie lors des premières années d'existence de l'entreprise. L'ensemble de l'information récoltée sera confidentielle et l'ensemble de mon étude est régie par un comité d'éthique.

#### Processus décisionnel et stratégie

1. Quel est le nom de votre entreprise?
2. Quel est l'emplacement de votre entreprise? La MRC de l'Assomption ou la MRC des Moulins?
3. Depuis combien de temps vous vous êtes lancé en affaires?
4. Combien d'employés avez-vous au sein de votre entreprise incluant vous?
5. Qu'est-ce que votre entreprise offre comme produit ou service?
6. Dans quel secteur d'activité est votre entreprise??
7. Dans quel domaine avez-vous étudié? (EXP)
8. Aviez-vous des gens en affaires avec qui échanger dans votre entourage avant de lancer votre entreprise?
9. Quelle était votre expérience de travail avant de lancer votre entreprise?
  - a. Quelles étaient vos postes occupés en entreprise?
  - b. Dans quels départements étiez-vous?
  - c. Aviez-vous des interactions avec d'autres départements?
    - i. Si oui, quels types d'interactions aviez-vous? (EXP)
10. Avez-vous suivi des formations spécifiques reliés au démarrage d'entreprise?  
Si oui, qu'avez-vous appris dans ces formations?
11. Avez-vous effectué un plan d'affaires?
  - a. Si oui, qui vous a aidé dans la réalisation de ce plan d'affaires?
12. Comment décririez-vous vos connaissances en ressources humaines, en finance et marketing?
  - a. Lorsque vous avez des questionnements dans ces trois domaines, qui peut vous aider ou encore à qui vous demandez conseils?
13. Pouvez-vous décrire ce qu'est une stratégie dans vos propres mots?

14. Lorsque vous avez à bâtir une stratégie, avez-vous une séquence particulière d'étapes à suivre pour y arriver?
  - a. Si oui, pouvez-vous me nommer ces étapes?
15. Pour ce qui est des stratégies de marketing, est-ce que ces étapes diffèrent de celles nommées précédemment?
16. Lorsque vous batissez une stratégie, l'écrivez-vous quelque part ou vous la gardez en tête?
17. D'où proviennent les informations qui vous aident à prendre des décisions stratégiques en marketing?
18. Comment obtenez-vous cette information?
19. Que faites-vous avec ces informations pour construire vos stratégies de marketing?
20. Impliquez-vous d'autres individus pour bâtir vos stratégies de marketing?
21. Pouvez-vous nommer l'ensemble des intervenants qui vous ont déjà aidé ou ayant participé à prise de décisions stratégiques en marketing de votre entreprise.
  - a. Cela peut être qu'une idée à une réflexion à l'ensemble de vos stratégies.
22. Qui a le plus d'influence sur vos décisions stratégiques en marketing?
23. Qui d'après vous serait le mieux placé pour vous aider à bâtir une stratégie marketing?
  - a. Vous-même, utiliserez-vous leur services ou leurs conseils?
    - i. Si oui, pourquoi vous ne le faites pas?
    - ii. Si non, pourquoi vous ne les utiliserez pas?
24. Pour bâtir votre stratégie de marketing, est-ce que vous vous êtes renseigné sur des stratégies en marketing existantes?
  - a. Si oui, où avez-vous pris vos renseignements?
  - b. Si non, pouvez-vous nommer des types de stratégies de marketing et me les décrire?
25. Lors de votre rédaction du plan d'affaire, avant de vous lancer en affaire, qu'elle était votre stratégie marketing et pourquoi?
26. Lorsque vous avez eu votre premier client, est-ce que votre stratégie de marketing avait subie des modifications par rapport au plan d'affaire initiale? Pourquoi?
27. Avec le temps, est-ce que cette stratégie a changée?
  - a. Si oui, pourquoi a-t-elle changée?
  - b. Si non, pourquoi pensez-vous que votre stratégie est la meilleure?

## BIBLIOGRAPHIE

- Abeson, F. et Taku, M. A. (2009). Knowledge source and small business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 19(2), 88-95.
- Albertini, T. et Fabiani, T. (2012). Le marketing intégré en TPE. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(2), 41-75.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance, *Management Decision*, 49(1), 87-98.
- Auh, S. et Merlo, O. (2012). The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 861-873.
- Bettiol, M., Maria, E. Di et Finotto, V. (2012). Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 223-248.
- Callahan, T. et Cassar, M. (1995). Small business owners' assessments of their abilities to perform and interpret formal market studies. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 1-9.
- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8-51.
- Carson, D. et Cromie, S. (1989). Marketing planning in small enterprises: A model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management*, 7(3), 5-18.
- Carson, D., Gilmore, A. et Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change*, 13(7), 369-382.
- Cateora, P.R. et Graham, J.L. (2011). *International marketing*, (15e édition). New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2014). *Créer votre stratégie marketing*. Récupéré le 21 septembre 2014 de [www.infoentrepreneurs.org](http://www.infoentrepreneurs.org).

- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2015). *Importance des connaissances pour une entreprise en croissance*. Récupéré le 7 août 2015 de [www.infoentrepreneurs.org](http://www.infoentrepreneurs.org).
- Chinomona, R. (2013). Business Owner's Expertise, Employee Skills Training And Business Performance. *Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1883-1896.
- Dean, J. et Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-396.
- Dickinson, J.A. et Young, B. (1995). *Brève histoire socio-économique du Québec*. (4e édition) Sillery : Septentrion.
- Filiatrault, P. (2010). *Comment faire un plan de marketing stratégique*. (3<sup>e</sup> édition) Montréal : Collection entreprendre.
- Fondation de l'entrepreneurship. (2013). Indice entrepreneurial québécois 2013. Récupéré le 12 avril 2015 de [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca).
- Fondation de l'entrepreneurship. (2014). Indice entrepreneurial québécois 2014 Récupéré le 12 avril 2015 de [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca).
- Foreign Affairs, Trade and Development Canada. (2014). *Invest in Canada – 2013-2014 Edition*. Récupéré le 10 août 2015 de [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca).
- Gilmore, A. et Carson, D. (1999). Entrepreneurial marketing by networking. *New England Journal of Entrepreneurship*.2(2), 31-38.
- Gilmore, A., Carson, D. et Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Institut de la statistique du Québec. (2015). *Le bilan démographique du Québec*. Récupéré le 10 août 2015 de [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca).
- Hang, X. et Wang, C. (2012). Strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: Evidence from Australia. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business*, 20(1), 91-111.
- Hess, U., Sénécal, S. et Vallerand, R. J. (2000). *Les méthodes quantitative et qualitative de recherche en psychologie*. Méthodes de recherche en psychologie, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

- Hogarth-Scott, S., Watson, K. et Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 6-18.
- Homburg, C., Workman, J.P. et Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *The Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Jansen, R.J.G. et al. (2011). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31(2), 192-216.
- Jansen, R.J.G. et al. (2011). Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations. *Management Decision*, 49(5), 734-747.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions?: A model of process. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 659-674.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kotler, P., Filiatrault, P. et Turner, R.E. (2000). *Le management du marketing*, (2<sup>e</sup> édition). Montréal : Gaëtan Morin.
- Lalonde, J.-F. et Dumais, L. (2013). *Histoire, culture et entrepreneuriat au Québec*. Récupéré le 12 août 2015 de [http://www.aei2013.ch/FR/Documents/29\\_Lalonde\\_et\\_al\\_AEI2013.pdf](http://www.aei2013.ch/FR/Documents/29_Lalonde_et_al_AEI2013.pdf).
- Martins, E. C., et Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Mazzarol, T. (2014). *Small business diagnostic: what does it tell us about SMEs?* CEMI Discussion Paper Series.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- OCDE (2004). *Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée*. Récupéré le 10 août 2015 de [www.oecd.org/fr/cfe/pme/31947138.pdf](http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/31947138.pdf).

- O'Dwyer, M., Gilmore, A. et Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. et Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91-104.
- Ogunmokun, G. et Tang, E. (2012). The Effect of Strategic Marketing Planning Behaviour on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms. *International Journal of Management*, 29(1), 159-171.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(4).
- Pavić, I. (2011). Strategic decision making: Empirical findings from Croatia. *The business Review, Cambridge*, 17(2), 110-117.
- Perreault, W.D., Joseph, P.C. et McCarthy, E.J. (2011). *Basic marketing: A marketing strategy planning approach*, McGraw-Hill/Irwin.
- Pine II, B.J. et Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.
- Réseau entreprises Canada. (2015). *Guide pour l'étude et l'analyse des marchés*. Récupéré le 15 août 2015 de [www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca).
- Reynoso, C., Osuna, M. et Figueroa, L. (2014). Micro, small and medium-sized businesses in Jalisco: Their evolution, and strategic challenges. *Review of business and finance studies*, 5(2), 27-44.
- Scheer, L. et Stern, L. (1992). The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 128-142.
- Solow, R. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70(1), 65-94.
- Strauss, A. L., et Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research*. (4e édition) Newbury Park: Sage.
- Sui, W. et Kirby, D. (1998). Approaches to small firm marketing. *European Journal of Marketing*, 32(1), 40-60.

- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vega, R. et Rojas, S. (2011). Knowledge, Perception, and Application of Strategic Marketing in MSMEs (Micro, Small, and Medium Enterprises) in Bogota. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 5(4), 119-131.
- Walsh, M.F. et Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569-585.