

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

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

PAR

ABDELLAH NAJIMI

**MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CROISSANCE DES PME DE
CONSTRUCTION RÉSIDENNELLE ;
ANALYSE COMPARATIVE, MAROC/QUÉBEC**

DÉCEMBRE 1998

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

Au nom d'Allah Le clément et Le miséricordieux

Et dis : «Ouvrez, car Allah va voir votre oeuvre, de même que Son messager et les croyants, et vous serez ramenés vers Celui qui connaît bien l'invisible et le visible. Alors Il vous informera de ce que vous faisiez».

*Le Saint Coran; Sourate 9 : LE REPENTIR;
Verset 105.*

RÉSUMÉ

De façon générale, la majorité des études et recherches en gestion sont réalisées dans des pays développés sans pour autant tenir compte des contingences spécifiques à des cultures et économies nationales. Ceci s'avère d'autant plus important pour l'applicabilité de ces théories dans le contexte particulier des pays en développement.

Par ailleurs les mutations et les changements que connaît le secteur de la construction en général et celui du logement en particulier au Maroc, notamment le constat d'un déficit important en logement et l'émission des directives pour le lancement d'un projet de 200 000 logements par an indiquent un fort potentiel de croissance dans ce secteur. Ainsi avons-nous analysé de façon comparative dans le cadre de cette étude exploratoire le comportement des PME québécoises et marocaines -soit un pays développé et un autre en développement- opérant dans un même secteur, à savoir celui de la construction résidentielle. Notre objectif est d'identifier les principales similitudes et dissemblances entre ces deux groupes de PME en ce qui concerne leurs pratiques et comportements managériaux de choix et de mise en oeuvre des stratégies de croissance.

Effectivement nous avons pu dégager certaines ressemblances et différences entre les deux groupes de PME. En guise de synthèse de nos résultats, nous avons tenté de dégager les profils de croissance respectifs des PME de chacun des deux contextes. De façon générale, les PME québécoises se sont avérées plus spécialisées, plus innovatrices et recourent beaucoup plus à la sous-traitances que leurs homologues marocaines. Ces

différences peuvent toutefois trouver leurs explications dans les spécificités de chaque contexte (clientèle principale, réglementation, etc.).

En conclusion, est mise en relief l'idée pour les deux groupes de développer des relations d'alliances. Ceci peut d'une part, contrer le problème de la saisonnalité de l'activité pour les firmes québécoises et d'autre part renforcer la compétitivité, notamment technologique des PME marocaines ainsi que leur éligibilité pour des projets de grande taille.

De façon plus spécifique à l'échantillon marocain, un nouvel état d'esprit de l'entrepreneur marocain semble être nécessaire, il en est de même pour une spécialisation plus poussée.

Des suggestions ont été proposées aussi aux pouvoirs publics marocains qui devraient agir selon trois axes principaux à savoir, favoriser la spécialisation des PME marocaines, notamment par le lancement de projets en plusieurs lots, inciter et encourager les PME à se lancer dans des projets promotionnels et assouplir la procédure du recouvrement par les entrepreneurs de leur dû.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été rendu possible grâce, après Dieu, à la contribution et aux encouragements d'un certain nombre d'individus.

Je tiens ainsi à remercier le Professeur Jean Bernard Carrière de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour avoir accepté d'encadrer ce travail et l'enrichir par ses critiques et commentaires constructifs.

J'exprime aussi ma reconnaissance envers les Professeurs André Belley et Denis Pettigrew de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour l'examen du contenu de cette recherche et la formulation de leurs critiques et remarques pertinentes.

Que mes frères, mes soeurs ainsi que mes ami(e)s soient remerciés pour leur support moral et leurs encouragements.

Enfin, ma profonde et éternelle gratitude va à mes parents dont la contribution financière et l'appui moral m'étaient cruciaux pour mener à terme ce projet de recherche.

ABDELLAH NAJIMI

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLES DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	xi
CHAPITRE I. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	1
CHAPITRE II. CADRE CONCEPTUEL.....	10
II.1- Recension critique de la documentation	10
II.1.1- La gestion des projets de construction	10
II.1.1.1- Cycle de vie d'un projet de construction	10
II.1.1.2- Cycle de la planification de la soumission.....	12
II.1.1.3 - La planification du contrat d'exécution	15
II.1.1.4- Cycle de suivi et de contrôle du contrat d'exécution	18
II.1.2- Le concept de management stratégique.....	21
II.1.2.1- Le paradigme de la rationalité stratégique	21
II.1.2.2- Le paradigme du comportement stratégique.....	22
II.2. Cadres théoriques global et spécifique	23
II.2.1- Le diagnostic	24
II.2.1.1- Objectifs et vision à long terme.....	26
II.2.1.2- Analyse de l'environnement.....	27

II.2.1.3- La détermination des forces et faiblesses de la firme.....	33
II.2.1.4- Les modèles de portefeuille d'aide aux choix stratégiques	39
II.2.2- Stratégies organisationnelles	41
II.2.2.1- La stratégie de spécialisation.....	42
II.2.2.2- la stratégie de diversification.....	43
II.2.3- Les stratégies d'affaires.....	49
II.2.3.1- Stratégies de produits/marchés (le modèle d'Ansoff).....	49
II.2.3.2- Stratégies concurrentielles.....	51
II.2.4- Mise en oeuvre.....	52
II.2.4.1- Croissance interne.....	53
II.2.4.2- Croissance externe	54
II.2.4.3- Croissance contractuelle.....	55
II.2.4.4- Stratégies fonctionnelles.....	64
II.2.4.5. Le contrôle	66
II.2.4.6- Performance	67
II.3- Cadre de référence théorique de la présente recherche.....	68
II.3.1- Spécification des variables et des construits.....	72
II.3.2- Objectifs et questions de recherches.....	72
CHAPITRE III. MÉTHODOLOGIE.....	75
III.1- Type de recherche.....	75
III.2- Échantillonnage	75
III.3- Instrument de mesure.....	76
III.4- Liste des informations nécessaires.....	80
III.5- Collecte et analyse des données	81

CHAPITRE IV. ANALYSE DES RÉSULTATS	82
IV.1- Profil de l'entreprise.....	82
IV.2- Profil du propriétaire-dirigeant.....	91
IV.3- Stratégies de produits/marchés.....	95
IV.4- Comportement coopératif.....	99
IV.5- Croissance interne	107
IV.6. Les stratégies fonctionnelles.....	115
IV.6.1- Processus transactionnel.....	115
IV.6.2- Politiques marketing.....	124
IV.6.3- Financement.....	132
IV.6.4- Politique de production	136
IV.6.5- La gestion des ressources humaines.....	142
IV.7- Contrôle.....	147
IV.8- Performance	149
IV.9- Vision à long terme	150
IV.10- Synthèse générale	154
IV.10.1- Profil de croissance de la PME marocaine	155
IV.10.2- Profil de croissance de la PME de construction québécoise.....	159
CHAPITRE V. CONCLUSION	163
V.1- Principaux résultats.....	164
V.2- Contributions de la recherche.....	166
V.3- Limites de la recherche	167
V.4- Quelques recommandations.....	168
BIBLIOGRAPHIE.....	171
ANNEXE (Questionnaire)	176

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Quelques acteurs intervenant dans le secteur de la construction et leurs objectifs managériaux respectifs éventuels.....	7
Tableau 2. Quelques modèles du processus de décision stratégique (adapté de Schwenck, 1984).....	23
Tableau 3. Tableau synthèse des typologies de diversification.....	47
Tableau 4. Les variables et les construits principaux de la présente étude.....	72
Tableau 5. Les informations jugées pertinentes pour la présente étude ainsi que leur source.....	80
Tableau 6. Taille des PME de construction par tranches d'effectif (Maroc/Québec).....	83
Tableau 7. Âge des PME de construction (Maroc/Québec).....	84
Tableau 8. Parts de l'activité réalisées dans la construction non résidentielle (Maroc/Québec).....	86
Tableau 9. Parts de l'activité revenant à la construction neuve (Maroc/Québec).....	87
Tableau 10. Parts de l'activité revenant à la rénovation (Maroc/Québec).....	87
Tableau 11. Part moyenne du chiffre d'affaires réalisée avec une clientèle privée (Maroc/Québec).....	88
Tableau 12. Part moyenne du chiffre d'affaires réalisée avec une clientèle publique (Maroc/Québec).....	88
Tableau 13. Résultats de l'analyse du khi-carré relative au profil de l'entreprise (Maroc/Québec).....	89
Tableau 14. Âge des entrepreneurs (Maroc/Québec).....	92

Tableau 15. Nombre d'années d'expérience des entrepreneurs dans le secteur de la construction (Maroc/Québec)	93
Tableau 16. Résultats de l'analyse du khi-carré portant sur le profil de l'entrepreneur (Maroc/Québec)	94
Tableau 17. Innovation des produits/services dans les PME de construction (Maroc/Québec)	96
Tableau 18. Résultats de l'analyse du khi-carré se rapportant aux stratégies de produits/marchés adoptées par les PME de construction (Maroc/Québec)	98
Tableau 19. Part du recours à la sous-traitance dans les deux contextes (Maroc/Québec)	99
Tableau 20. Les raisons du recours des PME de construction à la sous-traitance (Maroc/Québec)	101
Tableau 21. La collaboration informelle entre les PME de construction (Maroc/Québec)	103
Tableau 22. Les motifs à la collaboration avec d'autres PME (Maroc/Québec).....	104
Tableau 23. Le choix des alliances stratégiques (Maroc/Québec).....	105
Tableau 24. Résultats de l'analyse du khi-carré relatifs au comportement coopératif entre les PME de construction (Maroc/Québec)	106
Tableau 25. Éléments explicatifs des investissements réalisés (Maroc/Québec)	108
Tableau 26. Situation technologique relative des PME (Maroc/Québec).....	110
Tableau 27. L'importance accordée à l'intégration de nouvelles activités (Maroc/Québec)	111
Tableau 28. L'intention des entrepreneurs quant à l'intégration future de nouvelles activités (Maroc/Québec)	112
Tableau 29. Résultats de l'analyse du khi-carré relative aux options de croissance interne adoptées par les PME (Maroc/Québec)	114

Tableau 30. Processus opérationnel (Maroc/Québec).....	115
Tableau 31. Moyens de prospection de nouveaux contrats (Maroc/Québec).....	116
Tableau 32. Méthode de prévision de l'activité future (Maroc/Québec).....	120
Tableau 33. Résultats de l'analyse du Khi-carré relativement au processus transactionnel (Maroc/Québec)	122
Tableau 34. Éléments de démarcation des PME de construction par rapport à la concurrence (Maroc/Québec)	124
Tableau 35. Part de l'activité réalisée par les PME de construction avec la clientèle régionale (Maroc/Québec).....	126
Tableau 36. Part de l'activité réalisée par les PME de construction avec une clientèle nationale (Maroc/Québec)	127
Tableau 37. Mode de détermination du prix (Maroc/Québec).....	128
Tableau 38. Vecteurs de communication adoptés par les PME de construction (Maroc/Québec)	130
Tableau 39. Résultats de l'analyse du khi-carré concernant les politiques de marketing (Maroc/Québec).....	131
Tableau 40. Importance de l'autofinancement des projets de construction (Maroc/Québec)	133
Tableau 41. Importance du financement externe des projets de construction (Maroc/Québec)	134
Tableau 42. Résultats de l'analyse du khi-carré relativement au mode de financement du projet de construction (Maroc/Québec).....	135
Tableau 43. Perception de l'étendu de la marge de choix des fournisseurs (Maroc/Québec)	136
Tableau 44. Caractère du système de planification opérationnelle des projets (Maroc/Québec)	138

Tableau 45. Résultats du Khi-carré portant sur les éléments de la politique de production (Maroc/Québec).....	140
Tableau 46. Présence des services fonctionnels dans les PME de construction (Maroc/Québec)	142
Tableau 47. Analyse du Khi-carré relativement à certains aspects de la GRH (Maroc/Québec)	146
Tableau 48. Processus de contrôle opérationnel (Maroc/Québec).....	148
Tableau 49. Taux de croissance moyen des PME étudiées (Maroc/Québec).....	149
Tableau 50. Orientations futures des PME de construction (Maroc/Québec).....	151
Tableau 51. Résultats de l'analyse du khi-carré relative au contrôle, à la performance et à la vision future (Maroc/Québec).....	153
Tableau 52. Divergences relatives aux stratégies de croissance adoptées par les PME étudiées (Maroc/Québec) selon les trois niveaux de décision	155

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Cycle de vie d'un projet de construction (Source Garièpy, 1990).....	11
Figure 2. Cycle de gestion d'un projet de construction (Garièpy, 1990).....	13
Figure 3. L'entreprise comme reflet de ses principaux dirigeants (Hambrick & Mason, 1984).....	27
Figure 4. La dynamique concurrentielle une approche renouvelée (Détrie, 1997).....	33
Figure 5. Intangible resources, capability differentials and sustainable competitive advantage (R. Hall, 1992)	37
Figure 6. Composants du vecteur de croissance.....	49
Figure 7. Importance des ressources selon le mode de développement (Bouayad, 1996)	53
Figure 8. Le continuum relationnel (Adapté de Dull et al., 1996).....	57
Figure 9. Une typologie des relations de sous-traitance	60
Figure 10. Les configurations d'alliances (Dussauge & Gurette, 1991).....	63
Figure 11. Modèle de référence théorique de l'étude (Najimi, 1998)	69
Figure 12. Représentation graphique des parts réalisées dans le secteur résidentiel (Maroc/Québec)	85
Figure 13. Représentation graphique du niveau de formation des entrepreneurs (Maroc/Québec)	93
Figure 14. Les composants du vecteur de croissance adoptés par les PME de construction (Maroc/Québec).....	95

Figure 15. Les types d'amélioration continue apportée par les PME de construction (Maroc/Québec)	97
Figure 16. Les critères utilisés par les entrepreneurs généraux de construction pour ...	100
Figure 17. Facteurs de succès des relations de sous-traitance (Maroc/Québec).....	102
Figure 18. Objets des investissements réalisés par les PME de construction au cours de la période 1994-1996 (Maroc/Québec).....	107
Figure 19. Source de veille technologique (Maroc/Québec).....	109
Figure 20. Éléments de négociation avec les clients (Maroc/Québec).....	117
Figure 21. Durée moyenne du carnet de commandes (Maroc/Québec)	119
Figure 22. Moyens d'adaptation à une baisse de la demande (Maroc/Québec)	121
Figure 23. Objectifs visés à travers les politiques de prix adoptées (Maroc/Québec) ...	129
Figure 24. Critères de sélection des fournisseurs (Maroc/Québec).....	137
Figure 25. Aspects de gestion informatisés (Maroc/Québec)	139
Figure 26. Style du leadership exercé par les entrepreneurs vis à vis de leurs employés (Maroc/Québec)	143
Figure 27. Processus d'embauche dans les PME de construction (Maroc/Québec).....	144
Figure 28. Processus de débauchage dans les PME de construction (Maroc/Québec)	145
Figure 29. Objet du contrôle général (Maroc/Québec).....	148
Figure 30. Représentation graphique de la vision sectorielle des entrepreneurs (Maroc/Québec)	150

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

I.1. Identification du thème de recherche

I.1.1. Mise en situation

Le secteur d'habitat est par excellence un secteur social puisqu'il constitue l'une des plus importantes priorités de l'homme auquel le logement confère stabilité, sécurité et dignité (Driss Toulali, Ministre de l'habitat , 1995). Ce secteur renferme aussi une dimension économique par sa participation à l'investissement, à l'emploi (212 000 postes en 1988, soit 6% de la population active urbaine au Maroc et 282 000 emplois en 1992, ce qui représentait 8% de la même population) et à la production nationale (5,1% du PIB national en 1991). Sa dimension technologique est liée aussi bien au processus de production des matériaux qu'à celui de la mise en oeuvre des procédés de construction.

Au Québec, ce secteur est, entre autres, plus de 200 000 emplois et près de 18 000 entrepreneurs actifs, une structure industrielle où 85% des entreprises sont de petite taille (Ministère de l'industrie, de commerce, de la science et de la technologie, 1995).

Le Maroc, à l'instar d'autres pays en voie de développement a connu durant les dernières décennies un important mouvement d'urbanisation alors que les structures d'accueil des villes ne pouvaient suivre le rythme d'accroissement des besoins amplifiés à la fois par une dynamique démographique et par l'exode rural. Par voie de conséquence plusieurs types d'habitats insalubres sont apparus traduisant ainsi le déséquilibre entre la forte demande en logements et leur niveau de production. Cette demande fût estimée, dans les dernières

années, à 200 000 logements par an, dont 70 000 concerneraient les ménages à faible revenu. Ainsi des directives royales ont été émises pour le lancement d'un programme de construction de 200 000 logements en faveur des couches les moins favorisées. Ce programme peut être considéré comme un grand défi lancé aux différents intervenants de ce secteur, il nécessitera non seulement un accroissement mais le doublement du rythme de la construction.

En vue d'améliorer l'environnement de la production, l'action du Ministère de l'Habitat a été menée en privilégiant la réglementation, l'animation, la gestion des relations entre les intervenants et la recherche et développement.

En ce qui concerne la réglementation technique, les aspects sécuritaires de la construction aussi bien publique que privée étaient privilégiés. On peut en citer la révision du règlement parasismique de 1982, la mise en place d'un code national pour le calcul des structures en béton armé, l'étude d'un code juridique pour l'assurance en matière de bâtiment, la mise en place d'une procédure nouvelle pour l'octroi d'agrément essentiellement basée sur le système d'auto-contrôle du procédé de fabrication et sur la certification des performances, etc.. L'action de normalisation vise une meilleure couverture des normes pour faire face aux besoins de la production nationale, le lancement d'une procédure de certification des produits par rapport aux normes existantes, etc..

L'animation du secteur s'est concrétisée selon trois axes à savoir l'amélioration de l'environnement de l'exercice des professions du bâtiment, la dynamisation du secteur de production des matériaux et la formation par la vulgarisation des techniques de production et de mise en oeuvre. L'organisation régulière d'espaces de rencontres entre les professionnels, à travers notamment le salon international du bâtiment, a permis le suivi des progrès du

secteur et l'écoute des professionnels pour proposer les mesures et les moyens à même de renforcer la dynamique de développement de celui-ci.

Dans le but d'une meilleure gestion des interfaces entre les intervenants, des documents de références ont été élaborés. Il s'agit notamment des documents de maîtrise d'oeuvre architecturale et urbanistique, documents de la maîtrise d'oeuvre technique avec l'association marocaine du conseil et de l'ingénierie, textes de référence spécifiques à l'habitat (cahier des prescriptions spéciales, devis, etc.) avec la fédération nationale du bâtiment et des travaux publics (FNBTP).

La recherche et développement dans le secteur vise l'organisation de son évolution technologique à travers notamment le développement de techniques de construction faisant appel aux potentialités locales en matériaux et main d'oeuvre, la diffusion de procédés expérimentés et compétitifs aussi bien au niveau technologique qu'économique et l'implication des centres de formation dans la recherche et développement.

Ainsi paraît-il évident que le secteur d'habitat connaît de profondes mutations qui le rendent très porteur mais aussi concurrentiel, surtout face à la rivalité étrangère. Les firmes marocaines, surtout les PME, constituant la plus grande part du tissu des entreprises nationales, doivent, pour saisir l'opportunité de développement qui leur est offerte, être en mesure de relever le défi de l'accroissement du rythme de production tout en restant compétitives.

De façon générale, plusieurs auteurs notent que les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à un environnement de plus en plus instable et turbulent, il se caractérise par des évolutions rapides et imprévisibles. La mondialisation de la concurrence et des marchés, la

diversité des exigences de la clientèle, etc. représentent des exemples indiquant que les environnements organisationnels se dynamisent et se complexifient.

L'entreprise doit ainsi, tout en développant ses compétences fonctionnelles à l'interne: production, marketing, ressources humaines, finances, etc., rester à l'écoute permanente de son environnement pour mieux s'y adapter. La création de départements se traduira par une certaine spécialisation au sein de l'entreprise. Toutefois, en l'absence d'une stratégie globale cette structure de spécialisation (ou différenciation) des départements risque de détruire l'entreprise par des phénomènes de "balkanisation" ou de myopie fonctionnelle (Desreumaux, 1993).

Selon Desreumaux (1993) le vide laissé par l'absence d'une stratégie pour l'ensemble de l'entreprise serait rapidement comblé par les stratégies fonctionnelles. Ceci se traduira par des conflits entre les orientations différentes. D'où l'impossibilité de l'emploi optimal des ressources de la firme et de la réponse rapide et efficace aux opportunités et menaces de l'environnement. C'est ce que nous indique la théorie contingente formulée par P.R. Lawrence et J.W. Lorsh en 1973. Ceux-ci ont basé leur recherche sur les concepts de différenciation et d'intégration. Ainsi selon eux la différenciation, interne à l'organisation, résulte de la spécialisation des tâches ainsi que des différences d'attitudes et de comportements des spécialistes de l'organisation et afin d'assurer l'efficacité de l'entreprise cette différenciation doit se doubler d'un processus d'intégration. (Mathe, J. C, 1987 : P.R. Lawrence et J.W. Lorsh; 1973).

I.1.2. Identification des thèmes possibles et choix du thème étudié

Cette recherche peut ainsi être menée en privilégiant la différenciation, auquel cas nous pourrions nous intéresser plus particulièrement aux stratégies de l'une des fonctions de l'entreprise, telle la fonction marketing, la gestion de la production, la fonction financière, la fonction des ressources humaines, etc.. Elle peut aussi être menée en privilégiant l'intégration qui consiste en la présence d'une stratégie globale pour la firme. Celle-ci constituerait en quelque sorte le point de convergence de toutes les stratégies fonctionnelles.

Selon d'Amboise (1997), les circonstances actuelles sont évidemment plus complexes que celles d'hier, les événements importants sont nombreux, mondiaux et interreliés et les changements sont si rapides qu'une bonne capacité de réaction s'avère cruciale. Une structure de différenciation, selon le même auteur, se traduit souvent par un processus administratif se déroulant à vitesse constante, difficile à infléchir, inapte au repérage et à la résolution des problèmes vraiment nouveaux et exigeant une réponse rapide.

Notons par ailleurs que parmi les spécificités les plus reconnues à la PME, on peut citer la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, on parle même d'une personnalisation de la gestion (Kets de Vries, 1977, Julien 1990). Ainsi le propriétaire-dirigeant de la PME se chargerait lui-même d'assurer la totalité ou du moins la majorité des tâches fonctionnelles. D'où l'importance d'avoir un esprit coordinateur et intégrateur des objectifs respectifs de chacune des fonctions, avoir un esprit stratégique. En effet, la gestion stratégique attire particulièrement notre attention en ce sens qu'elle se veut coordonnatrice de toutes les fonctions de la firme. La stratégie peut être considérée comme étant l'ensemble des décisions et actions qui ont pour but d'assurer la cohérence interne et externe de l'entreprise, à court, moyen et long terme (Michel Weill, 1993).

Selon Serge Oréal (1993) le problème stratégique des entreprises des années 1990 n'est plus seulement de choisir de temps en temps la meilleure réponse aux modifications de l'environnement en termes de produit, de technologie et de marché dans un univers relativement stable. Celles-ci doivent mettre en place un système intégré de management stratégique leur permettant en permanence d'être à l'écoute des modifications en provenance de l'environnement, de faire des hypothèses sur les tendances les plus probables d'évolution de ce dernier afin d'adapter le mieux et le plus rapidement leur stratégie.

Le même auteur ajoute que l'avenir des entreprises, opérant dans un environnement difficile, est constamment remis en cause, leur survie n'est jamais acquise. Plus que par le passé les dirigeants doivent apprendre à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel et à piloter à long terme le développement de leur firme, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégiques. Ainsi notre attention lors de cette étude portera sur le management stratégique des PME de construction.

I.2. Problématique managériale

I.2.1. Identification des acteurs et objectif managérial

Au sein du secteur de construction plusieurs acteurs peuvent être distingués. Le tableau 1 qui suit en présente quelques uns ainsi que leurs objectifs managériaux respectifs éventuels :

Tableau 1
Quelques acteurs intervenant dans le secteur de la construction
et leurs objectifs managériaux respectifs éventuels

<i>Acteurs</i>	<i>Objectif managérial éventuel</i>
Gouvernement	Organisation, encadrement et amélioration de l'environnement de production au sein du secteur.
Maîtres d'ouvrages (promoteurs publics et privés, ménages, etc.)	Promotion et financement de projets de construction.
Maîtres d'oeuvre (architectes, bureaux d'études techniques, etc.)	Établissement de plans, suivi et contrôle des réalisations
Producteurs et importateurs des matériaux de construction	Fournir à l'entreprise de construction des matériaux qui répondent aux besoins et aux normes de la production nationale avec un bon rapport qualité/prix
Dirigeants des entreprises de construction	Remplir la fonction de construction en tenant compte de l'accroissement de la demande et en respectant les normes de qualités requises tout en restant compétitives; concurrence oblige.

L'entreprise d'exécution semble être l'aboutissement final et essentiel des différents acteurs ci-haut mentionnés. En effet, sans construction effective, on ne peut parler de développement du secteur. Les entreprises de construction réalisent à elles seules 45% du

chiffre d'affaires total de la construction de logement au Maroc (Ministère de l'Habitat, 1990-1991). Ainsi nous nous intéresserons à cette dernière catégorie d'entreprise.

I.2.2. Options envisageables

D'un point de vue stratégique et afin d'assurer sa pérennité et sa prospérité, l'entreprise peut opter, selon Hebert et Deresky (1983b : 1987), pour l'une des stratégies génériques suivantes:

1- Stratégie de statu-quo ou de stabilité : elle vise l'amélioration de la situation financière, notamment par la résorption des dettes.

2- Stratégie de croissance : elle peut se faire par spécialisation ou par diversification; par voie interne ou externe.

3- Stratégie de retranchement : il s'agit d'analyser produit par produit afin de distinguer ceux qui sont rentables pour s'y concentrer et d'éliminer ceux qui ne le sont pas.

4- Stratégie de liquidation ou de rentabilisation immédiate : elle vise à rentabiliser au maximum une activité avant de s'en dégager et de l'éliminer du portefeuille.

Partant des données secondaires publiées au Maroc, notamment celles constatant le déficit de logement estimé à 200 000 logements par an, les directives royales quant au lancement d'un programme de construction devant remédier à ce déficit et les défis que les PME de construction marocaines doivent surmonter pour une mise en oeuvre réussie de ce programme, la deuxième option, de croissance, nous paraît la mieux adaptée au contexte actuel des PME de construction marocaines. Toutefois, la stratégie générique de croissance implique, selon Gasse et Carrier (1992), une redéfinition des politiques de l'entreprise et un réaménagement de la gestion. Elle comporte donc des défis que l'entreprise doit surmonter.

L'entreprise doit opter pour les choix stratégiques les mieux adaptés à sa situation, en tenant compte de ses ressources, tant en ce qui concerne ses produits/ marchés, ses structures ainsi que ses stratégies fonctionnelles sous peine d'échec de sa stratégie de croissance ou même de sa disparition. D'où notre question managériale.

I.2.3. Définition du problème managérial : la question managériale

Comment faire pour mener à bien une stratégie de croissance dans une PME de construction?

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

II.1- Recension critique de la documentation

Pour élaborer notre cadre conceptuel proprement dit, nous jugeons utile, dans une première partie, de mettre en relief certaines caractéristiques de l'entreprise de construction, à travers notamment l'analyse de son cycle d'exploitation. Nous nous sommes, à ce niveau, largement inspiré du cadre théorique développé par Garièpy (1990). La seconde partie sera plus spécifiquement orientée vers l'analyse de la littérature portant sur le management stratégique, ce qui nous amènera à la proposition du modèle spécifique sur lequel sera basée notre étude empirique.

II.1.1- La gestion des projets de construction

II.1.1.1- Cycle de vie d'un projet de construction

Garièpy (1990) note qu'un certain consensus peut être établi autour d'un fractionnement du projet en quatre phases à savoir, la conception, le développement, l'exécution et la livraison.

La phase de conception appartient au promoteur et comporte trois étapes qui sont l'identification des besoins à partir des orientations corporatives, la présélection et la formulation préliminaire du projet. L'étape de développement est confiée à des analystes

spécialisés et comporte les études de faisabilité, l'évaluation finale et la formulation définitive du projet.

L'exécution comprend la préparation des plans et devis détaillés sous la responsabilité de firmes conseils en architecture et en ingénierie, et enfin la construction proprement dite est confiée à un ou plusieurs entrepreneurs. C'est sur cette dernière que va porter notre travail.

Conception	Développement	Exécution		Livraison
- Identification	- Faisabilité	- Plan et	Construction	- Terminaison
- Présélection	- Évaluation finale	devis		- Mise en route
- Formulation préliminaire	- Formulation définitive			

Figure 1. Cycle de vie d'un projet de construction (Source : Garièpy, 1990)

L'entrepreneur fait face à une double responsabilité; d'un côté en tant qu'entreprise, il doit réaliser le projet au meilleur coût possible afin d'en tirer une marge de profit raisonnable et de l'autre il doit remettre au donneur d'ouvrage un bâtiment qui corresponde aux exigences décrites dans les plans et devis dans les délais prescrits.

Généralement l'entrepreneur général redistribue un grand nombre de ses travaux aux sous-traitants, tout en assumant l'entière responsabilité de la livraison des produits, des échéances et des coûts. Comme gestionnaire de projet, l'entrepreneur général concentre ses activités autour des fonctions de planification et de suivi- contrôle (Garièpy, 1990). En effet, Ahuja (1984) considère la planification et le contrôle comme étant les principales composantes du cycle de gestion du projet.

La tâche de planification consiste pour l'entrepreneur à préparer le programme d'exécution des travaux. De façon sommaire, ceci lui demande de bien saisir le contenu du cahier des charges, de préparer son offre, de définir et d'assigner des mandats d'exécution. Quant à la tâche du suivi et de contrôle, elle débute avec le lancement des travaux et consiste à coordonner globalement les activités des exécutants ainsi qu'à réviser au besoin les plans d'exécution de façon à remplir les mandats selon les exigences de contenu, de qualité, de délais, et de coût du projet. C'est ce qui est illustré dans la figure 2 à la page suivante.

Comme le montre la figure 2, la phase de planification peut être traitée en deux temps, la planification de la soumission puis la planification du contrat d'exécution.

II.1.1.2- Cycle de la planification de la soumission

Même si le projet de construction ne devient une réalité pour l'entrepreneur qu'une fois le contrat octroyé, le processus de planification opérationnelle du projet débute avec la planification de la soumission. Il est question pour l'entrepreneur d'examiner les documents d'appel d'offre, d'en faire l'analyse complète afin de déterminer et quantifier les exigences contractuelles de qualité, de délai et du coût du projet pour pouvoir présenter une soumission proprement dite. Garièpy (1990) trace les étapes suivantes :

II.1.1.2.1- Examen des documents d'appel d'offre

Ce premier examen permettra à l'estimateur ou à l'entrepreneur d'avoir une idée sur l'envergure du projet et les types de travaux impliqués. Ainsi, en fonction de la complexité et du niveau d'expertise requis, il déterminera les activités à réserver à sa propre gouverne et celles qu'il devra sous-traiter, invitant ainsi les sous-traitants à soumissionner. Cette première

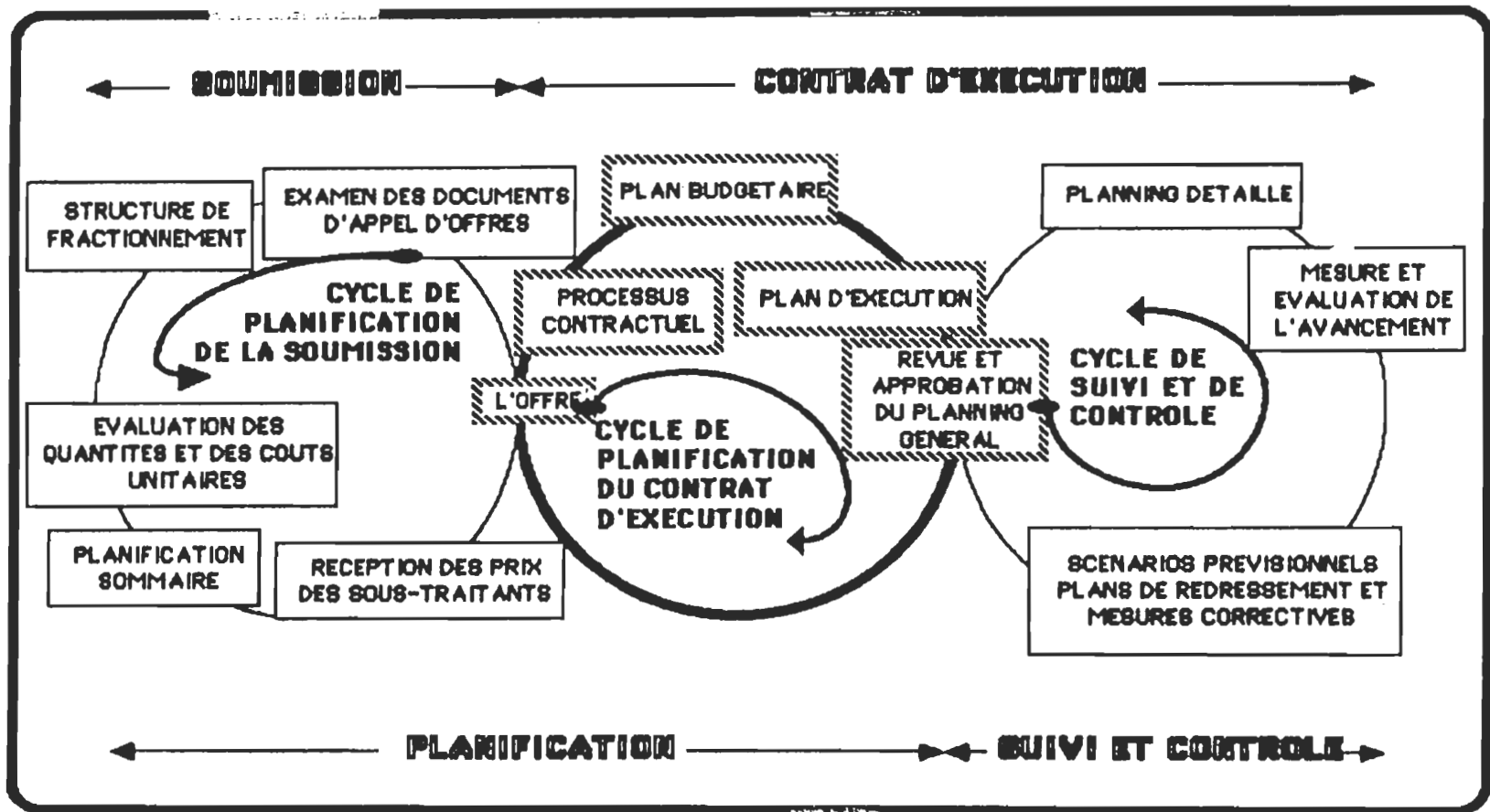


Figure 2 : Cycle de gestion d'un projet de construction (Garièpy, 1990)

analyse à pour objet de cadrer le projet en termes de ressources, de qualité, de coûts et de durée.

II.1.1.2.2- Structure de fractionnement du projet

Selon Hajek (1984), un fractionnement inadéquat est une des sources d'erreur en estimation. Ainsi, l'entrepreneur doit préparer une liste détaillée des travaux à exécuter dans le cadre du projet. Ce qui permet, selon Kerzner (1984) de s'assurer d'une plus grande probabilité de couverture complète des éléments aussi bien majeurs que mineurs du projet.

II.1.1.2.3 - Évaluation des quantités et des prix unitaires

L'entrepreneur doit évaluer avec soin les travaux qu'il s'est réservés. L'estimation, selon Clough (1972) débute avec la préparation d'un décompte des quantités, seule base fiable à la préparation d'une soumission en construction. Ce décompte représente une compilation, détaillée selon leur nature, des quantités de chacun des travaux élémentaires requis. Il est généralement répertorié dans des tableaux préparés à cet effet et sert essentiellement à déterminer le coût total de la soumission. Les quantités de matériaux à mettre en place seront tabulées et regroupées par types de travaux et inscrites aux tableaux sommaires afin d'en établir le coût total. Cette compilation servira maintenant à préparer l'échéancier sommaire du projet.

II.1.1.2.4 - Échéancier sommaire du projet

Il s'agit du cadre général à l'intérieur duquel l'entrepreneur entend réaliser les travaux. Il permettra aussi à l'entrepreneur d'évaluer les frais du chantier qui dépendent généralement de la durée totale du projet et de la période de l'année où les travaux seront exécutés.

II.1.1.2.5- Réception des offres des sous-traitants et offre de l'entrepreneur

À ce niveau, il s'agit d'analyser les soumissions des sous-traitants reçues pour s'assurer de leur validité et de leur couverture complète des travaux demandés. L'ensemble des travaux à exécuter par l'entrepreneur étant évalués et les soumissions des sous-traitants reçues, l'entrepreneur est maintenant prêt à fermer la soumission. Avec la présentation de la soumission, l'entrepreneur aura complété son premier cycle de gestion, celui de la planification de la soumission. L'octroi du contrat lui permettra d'accéder et d'entreprendre le deuxième cycle, celui de la planification du contrat d'exécution.

II.1.1.3 - La planification du contrat d'exécution

Au cours de ce cycle l'entrepreneur procédera à la négociation du contrat général avec le maître d'ouvrage et des contrats de sous-traitance avec les entreprises spécialisées. Ces activités sont menées en parallèle avec la préparation de son plan budgétaire définitif de construction et du plan définitif d'exécution des travaux.

II.1.1.3.1- Processus contractuel

Le processus contractuel est double. Il comprend dans un premier temps l'octroi d'un contrat par le maître d'ouvrage. Une fois le contrat en main, l'entrepreneur général procède à l'octroi de ses propres sous-contrats. Il est à noter que le processus contractuel, première étape du cycle de planification du contrat d'exécution, ne sera complété qu'à la toute fin du projet. En effet, les sous-contrats ne sont pas tous nécessairement conclus dès l'octroi du contrat.

II.1.1.3.2- Le plan budgétaire

C'est une évolution du budget préparé pour la présentation de l'offre au donneur d'ouvrage. Il comprend aussi une cédule des déboursées.

Selon Westnay (1985), le plan budgétaire est un instrument de mesure dont l'entrepreneur se sert pour évaluer sa progression financière, en comparant sa situation réelle avec la situation anticipée à un stade d'avancement quelconque.

Le plan budgétaire permettra de préparer les feuilles de décompte des quantités mises en place à partir des quantités à mettre en place qui y sont compilées.

II.1.1.3.3- Le plan d'exécution

Basé sur l'échéancier sommaire, le plan d'exécution peut être établi en deux étapes à savoir, tout d'abord un réseau d'activités montrant les interrelations entre les différentes activités. Celui-ci sera ensuite converti en échéancier-maître.

Le réseau sommaire préparé au cours du cycle de planification de la soumission dicte la logique de base du réseau maître que l'entrepreneur général va maintenant établir en subdivisant les activités sommaires qui y sont incorporées en une multitude d'activités dont certaines seront spécifiques à un contrat de sous-traitance, d'autres à des commandes d'achat, etc.

En se basant sur le réseau maître, le gestionnaire ou le planificateur prépare un échéancier-maître. Il pourra baser ses évaluations de durée des activités sur le carnet de soumission, les feuilles de décomptes des quantités et les informations quantitatives qui y sont contenues. Les projets antérieurs peuvent aussi être très utiles lors de cette étape. Les échéanciers partiels des sous-traitants sont aussi intégrés.

Westney (1985) recommande une approche de gestion de projet intégrée où le budget, la structure de fractionnement, le réseau maître et l'échéancier-maître doivent former un tout intégré et ce dans le but d'éviter le dédoublement d'efforts nécessaires à la saisie des données utilisées et l'augmentation excessive du temps qui leur est consacré.

Dans le but de simplifier la transmission de l'information aux sous-traitants. Il peut être utile d'établir une représentation en réseau (Westney, 1985; Kerzner, 1984) ou aussi sous la forme d'un graphique à barres ou graphique de Gantt très populaire vue sa simplicité (Westney, 1985).

II.1.1.3.4- Revue et approbation du planning général

Le planificateur de l'entrepreneur général présente son plan d'exécution et l'estimateur son plan budgétaire. Ces deux documents et les informations qu'ils contiennent forment le

planning général que le gestionnaire révisera et présentera à la direction de l'entreprise pour approbation. Ce qui servira par la suite comme une base de référence du projet (Kerzner, 1984).

Le cycle de planification aussi bien de la soumission que du contrat d'exécution étant terminé, l'entrepreneur devra suivre et contrôler la bonne marche de son projet. C'est l'objet de la section suivante.

II.1.1.4- Cycle de suivi et de contrôle du contrat d'exécution

Ce cycle vise à comparer l'avancement anticipé avec l'avancement réel et d'appliquer les mesures correctives appropriées en vue de réduire les écarts. On cherche à s'assurer que la progression des travaux se fait de façon efficace et efficiente (Westney, 1985).

II.1.1.4.1- Le planning détaillé

Le niveau de détail des informations contenues dans le planning général étant insuffisant, le gestionnaire doit élaborer certains documents plus détaillés afin de mieux contrôler son projet. Ce processus se fait à deux niveaux, le budget et les échéanciers.

Garièpy note que le budget détaillé a pour but de fournir au personnel de chantiers des informations précises sur les allocations prévues dans un poste budgétaire particulier pour certains sous-éléments du poste en question. En outre, certaines analyses budgétaires peuvent éclairer le gestionnaire sur l'orientation à donner à des travaux dont les ententes n'ont pas été bâclées au cours du processus contractuel de l'étape de la planification du contrat d'exécution. Cette étape, au même titre que les autres, revêt un caractère cyclique dans la

mesure où elle n'est jamais définitive, et doit être revue à chaque fois que le besoin se fait sentir, avec l'avancement du projet.

Le gestionnaire doit aussi établir des échéanciers détaillés spécialisés au fur et à mesure que le projet avance pour s'assurer du suivi complet du projet.

II.1.1.4.2- La mesure et l'évaluation de l'avancement

Le suivi budgétaire est essentiellement financier et se fait d'abord par la comptabilisation des dépenses et leur imputation au poste budgétaire correspondant et ensuite par l'analyse des écarts entre les dépenses engagées et les dépenses prévues pour une catégorie de travail donnée (Benson, 1970).

Il est aussi important de connaître, à tout moment, le degré d'avancement des travaux au chantier et mettre à jour les échéanciers détaillés établis et par voie de conséquence le budget détaillé, après approbation de la direction générale.

Enfin, la qualité doit être une des principales préoccupations de l'entrepreneur mais aussi de chacun des travailleurs sur le chantier. Généralement, les représentants du maître d'ouvrage sont chargés, par le biais des inspections, d'accepter ou de refuser les travaux exécutés et c'est à l'entrepreneur qu'incombe la responsabilité de réparer, souvent à ses frais, les travaux défectueux (McNulty, 1982). Ainsi, il apparaît nécessaire pour l'entrepreneur de bien informer ses travailleurs ainsi que les sous-traitants des normes à respecter afin que le travail exécuté remplisse les normes de qualité exigées.

II.1.1.4.3- Les scénarios prévisionnels et les plans de contingences

La préparation de plans de contingences permettra de minimiser les effets des imprévus et des écarts sur le déroulement normal du projet. Autrement dit, les échéanciers spécifiques font l'objet d'un suivi systématique particulier par lequel les problèmes potentiels sont identifiés et quantifiés en terme de délai et pour lesquels un plan de contingence proposera un scénario visant à minimiser les effets de la contrainte additionnelle sur le projet.

II.1.1.4.4- Les ordinateurs et l'intégration des contrôle de coûts et d'échéanciers

Selon Nollet, Kélada et Diorio (1994), la gestion de projet inclut la collecte, le traitement, et la conservation de nombreuses données portant sur des variables multiples. Ainsi le succès de cette démarche passe par l'intégration et l'informatisation du processus. La manipulation rapide des données et la possibilité de mise à jours automatique et simultanée d'un échéancier, d'un budget, etc. font des logiciels informatiques un outil dont l'importance ne peut être niée.

Toutefois Garièpy (1990) note que dans le milieu de la construction au Québec, les entrepreneurs sont moins prêts à investir afin de faciliter la planification et le suivi des projets faute de preuves formelles d'un retour potentiel sur leur investissement.

Après avoir mis en relief les spécificités de l'entreprise de construction à travers l'analyse de la littérature portant sur son cycle d'exploitation, autrement dit la gestion des projets de construction, nous aborderons dans la partie suivante la théorie du management stratégique, cadre à partir duquel nous comptons mener cette étude.

II.1.2- Le concept de management stratégique

L'appréhension globale du management stratégique est complexe. Selon Mathe (1987) le management stratégique peut être expliqué par les évolutions de pensée dont il est le fruit. Il distingue deux paradigmes : la rationalité stratégique et le comportement stratégique.

II.1.2.1- Le paradigme de la rationalité stratégique

Le premier paradigme repose sur la théorie micro-économique néoclassique. Ce paradigme perçoit l'environnement de la firme sous un angle purement économique et sous une forme concurrentielle relativement parfaite où la lutte s'appuie sur un processus décisionnel rationnel et interne à l'entreprise. Au sein de ce paradigme, on distingue deux courants de pensée.

La pensée pragmatique et opérationnelle se compose des écoles de Harvard et de l'école de planification stratégique. Celle-ci a pris ses sources dans les travaux de H.I. Ansoff des années 1960. Toutefois, l'école de planification stratégique sera dépassée par le même chercheur au cours des années 1970/1980. Ceci rattachera H. Ansoff au second paradigme, de comportement stratégique.

La pensée technocratique du portefeuille considère l'entreprise comme un portefeuille d'activités dont il importe de rechercher l'équilibre et l'efficacité pour l'avenir. Ce courant se compose de l'école du positionnement matricielle et de l'école statistique et multicritères.

II.1.2.2- Le paradigme du comportement stratégique

Les chercheurs relevant du second paradigme reviennent à l'origine de la décision stratégique en s'appuyant sur le fait humain. On y distingue le courant behavioriste et le courant systémique.

La pensée behavioriste s'intéresse principalement à l'analyse du processus décisionnel dans les organisations. On retrouve l'école behavioriste fondamentale en stratégie dont la paternité peut être attribuée à H.Simon qui se base sur le concept de la rationalité limitée et l'école behavioriste opérationnelle où on retrouve les travaux de H.Ansoff des années 1970/1980 où il a substitué le concept de gestion stratégique à celui de la planification stratégique. Tandis que la planification stratégique est de nature centralisatrice, vise une position concurrentielle, se base sur des faits et des probabilités et se traduit par un plan, le concept de gestion stratégique intègre les différents acteurs participants à la formulation de la stratégie, vise à développer les compétences de la firme, prend en compte les valeurs et les éléments qualitatifs et cherche à construire des systèmes d'action.

La pensée systémique, quant à elle, prend ses racines à la fois dans l'oeuvre de H.Simon et dans la démarche sociologique (Mathe, 1987). Contrairement à l'approche analytique qui, principalement, isole et se concentre sur les éléments en insistant sur la connaissance des détails pouvant ainsi perdre de vue les objectifs généraux, l'approche systémique présente les spécificités de relier et de se concentrer sur les interactions entre les éléments, considère les effets de ses interactions, intègre le temps et les phénomènes irréversibles et s'appuie sur la perception globale en insistant sur les objectifs généraux.

II.2. Cadres théoriques global et spécifique

Pour la réalisation de ce travail, nous allons partir du cadre général du management stratégique pour ensuite traiter plus spécifiquement les stratégies de croissance.

Desreumaux (1993) emprunte à Schwenck (1984) le tableau suivant qui représente une décomposition analytique du processus de décision stratégique telle que perçue par différents auteurs :

Tableau 2
Quelques modèles du processus de décision stratégique (adapté de Schwenck, 1984)

Hoffer & Schendel (1978)	Mintzberg & al. (1976)	Glueck (1976)	Mazzolini (1981)	Carrière (1990)
1- Identification de la stratégie 2- Diagnostic d'environnement 3- Analyse des ressources 4- Analyse d'écart (gap) 5- Solutions stratégiques 6- Évaluation de la stratégie 7- Choix de la stratégie	1- Phase d'identification: - reconnaissance d'un besoin de décision - Diagnostic 2- Phase d'élaboration: - recherche - conception 3- Phase de choix: - examen - évaluation - autorisation	1- Évaluation (détermination des menaces et opportunités d'environnement avantage comparatif) 2- Choix, phase 1: considérer les solutions stratégiques 3- Choix, phase 2: choix de la stratégie 4- Mise en oeuvre 5- Évaluation	1- Identification d'un besoin de décision 2- Recherche de solutions d'action 3- Analyse des solutions d'action 4- Revue et approbation 5- Mise en oeuvre	1- Diagnostic (Objectifs, vision à L.T, évaluations des forces et faiblesses et des opportunités et menaces) 2- Décision (possibilités stratégiques : stratégies organisationnelle et d'affaires) 3- Implantation (structure, leadership et stratégies fonctionnelles) 4- Contrôle de la performance et rétroaction

Chacun de ces modèles décompose le processus de décision stratégique en un certain nombre de phases qui peuvent être ramenées à la définition des objectifs et l'identification du problème, l'énoncé des solutions stratégiques, leur évaluation et enfin leur mise en oeuvre.

Il s'agit, pour la firme, de détecter les opportunités et menaces de son environnement et d'évaluer ses forces et faiblesses internes afin d'opter pour un choix stratégique. Lequel doit être implanter efficacement sous peine d'échec de la stratégie.

Carrière (1990), comme il est présenté au tableau 2, décompose, dans le même ordre d'idées, le processus de décision stratégique en trois phases principales, à savoir le diagnostic, la décision et l'implantation ou la mise en oeuvre. Le modèle de celui-ci étant plus élaboré, nous l'emprunterons dans les sections qui suivent. En effet ce modèle présente de façon plus détaillée chacune des trois phases du processus et tient compte de l'aspect contrôle dont l'objectif est d'évaluer ou mesurer le degré de réalisation des performances escomptées ainsi que de la rétroaction. Ce qui met en relief la continuité du processus du management stratégique. Les nouveaux objectifs et partant les nouveaux choix stratégiques dépendraient des réalisations et des expériences précédentes.

II.2.1- Le diagnostic

Le diagnostic stratégique de l'entreprise annonce et prépare généralement des décisions stratégiques. Selon Brown (1970) en fonction du développement ultérieur de la firme, ses implantations initiales peuvent s'avérer moins adaptées. Auquel cas, elles devraient être modifiées. C'est l'objet du diagnostic. Celui-ci permet de faire ressortir les divers points à améliorer, mais aussi les points forts à mieux exploiter.

Le diagnostic, comme nous le montre Brown, peut porter sur l'évaluation aussi bien de la situation de l'entreprise que du fonctionnement de ses rouages. Il peut être préventif ou curatif, général ou partiel, axé sur le court terme ou sur le long terme et il peut être effectué à l'aide d'une analyse détaillée, par comparaison ou par synthèse.

Le concept de diagnostic stratégique, tel qu'il nous est rappelé par Calori et Atamer (1997) émerge avec l'époque glorieuse de la stratégie dans les années 1960, sous l'acronyme SWOT. Cette méthode qui fut élaborée par E.P Learned et al. (1965) propose une analyse des forces (strengths) et des faiblesses (weakness) de l'entreprise, des opportunités (opportunities) et des menaces (threats) dans l'environnement avant de considérer les choix stratégiques. Les auteurs notent que plusieurs apports sont venus compléter ce cadre d'analyse. On en cite à titre d'exemple l'analyse des forces concurrentielles des groupes stratégiques de Porter (1980), le courant du ressources based management à la fin des années 1980, notamment les apports de Wernerfelt (1984), l'analyse des sources d'avantages concurrentielles, etc.

Ainsi s'agit-il, lors de cette étape, et d'une façon interactive, en tenant compte des objectifs de la firme, d'évaluer d'un côté ses points forts qu'il convient de mieux exploiter ainsi que ses points faibles à corriger et de l'autre côté les opportunités et les menaces de son environnement. L'entreprise pourra ainsi opter pour des choix qui favoriseraient son développement dans la voie tracée.

Cette partie sera traitée en quatre sections. Après avoir mis en reliefs ce qu'est la vision et la fixation des objectifs, nous présenterons certains modèles théoriques de l'analyse de l'environnement suite à quoi nous mettrons en relief la théorie des ressources servant à la détermination des forces et faiblesses de la firme et enfin nous présenterons certains outils d'analyse stratégique, particulièrement les modèles de portefeuilles, qui constituent en quelque sorte le pont reliant la phase de diagnostic avec celle des choix stratégiques.

II.2.1.1- Objectifs et vision à long terme

Fillion (1995) définit la vision comme l'image projetée dans le futur de la place qu'on veut occuper sur le marché et de l'organisation dont on a besoin pour y parvenir. Il s'agit ainsi d'un projet qu'on veut réaliser dans l'avenir.

Selon Carrière (1990) la vision peut être définie comme étant à la fois un concept théorique et un outil de gestion.

En tant que concept théorique, elle permet au chercheur l'identification des structures mentales du décideur ainsi que celles des membres de son entreprise et ce en se basant sur deux postulats. Le premier assume l'existence chez le décideur d'un lien mental entre son expérience et sa vision ou ses objectifs. Le second traduit le fait que les humains ont tendance à remarquer ce qui les intéresse le plus.

En tant qu'outil de gestion, la vision permet au décideur tout d'abord de définir clairement les buts et les moyens nécessaires pour les atteindre, ensuite de faciliter l'identification et la saisie d'opportunités cohérentes avec les objectifs et enfin de fournir au personnel de l'entreprise un cadre de référence motivateur orientant leurs comportements individuels. Elle est continuellement alimentée et renouvelée par l'expérience.

D'une façon plus générale, Desreumaux (1993) parle des caractéristiques individuelles notamment des traits de personnalité, des facteurs démographique, tel l'âge, de l'expérience, de la formation du décideur, de son attitude face au risque, etc. comme étant susceptibles de modeler les représentations mentales mettant ainsi en relief l'existence de biais cognitifs en

matière de décision stratégique. La figure suivante de Hambrick et Mason (1984) illustre bien cette conception :

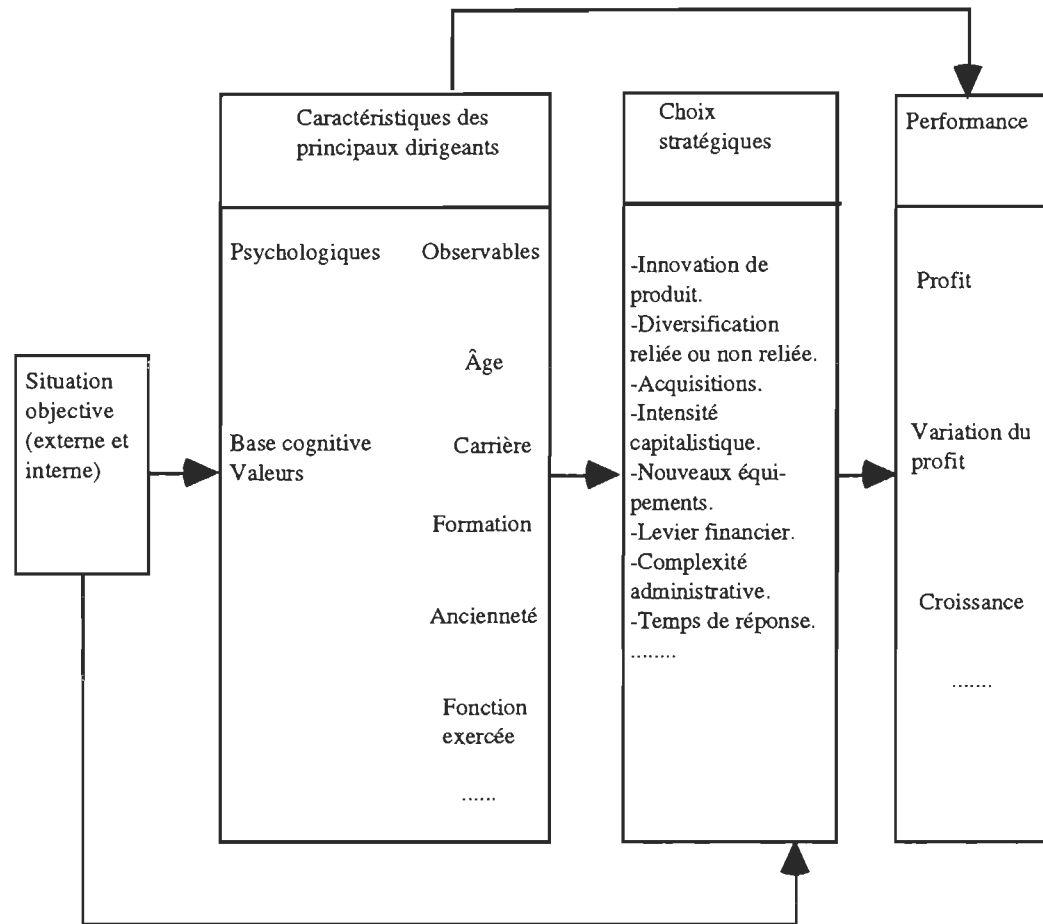


Figure 3. L'entreprise comme reflet de ses principaux dirigeants (Hambrick & Mason, 1984)

II.2.1.2- Analyse de l'environnement

Selon Lenz et Engledow (1986) on peut distinguer cinq modèles d'analyse de l'environnement organisationnel à savoir, le modèle de la structure industrielle, le modèle cognitif, le modèle du champ organisationnel, le modèle du système des ressources et le modèle d'ère sociale.

II.2.1.2.1. Le modèle de la structure industrielle

Selon ce modèle les aspects dominants de l'environnement existent dans et autour de l'industrie (ou les industries) au sein de laquelle (ou desquelles) la firme opère.

L'environnement industriel consiste en un certain nombre de forces compétitives qui sont à l'essence des opportunités et menaces. Les rapports de force changent en fonction des actions des compétiteurs.

Porter (1982) suggère l'implantation d'un système formalisé d'analyse des compétiteurs. Un système centralisé devrait faciliter le développement d'une base de données stratégique qui permettrait à l'organisation d'avoir une bonne compréhension des forces compétitives dont les actions peuvent influencer, à des degrés divers, la rentabilité de la firme. Ce qui paraît nécessaire pour la prise d'une décision stratégique "éclairée".

II.2.1.2.2. Le modèle cognitif

Selon ce modèle, la compréhension de l'environnement est supposée s'incarner dans une structure cognitive. Les stratégies apparaissent comme la façon par le biais de laquelle l'entreprise interagit avec la réalité. Ces interactions permettront à l'entreprise d'acquérir de nouvelles expériences qui influenceront la vision et partant les décisions stratégiques.

Le changement organisationnel résulte de l'incohérence entre la vision (résultat de la structure cognitive du dirigeant) et l'expérience ou la réalité telle que vécue. Ainsi, le processus de changement est déclenché suite à l'apparition d'un événement différent de ce qui est prévu et partant la connaissance de l'environnement suit un processus d'apprentissage

organisationnel. Cependant, il est à noter que plusieurs facteurs peuvent influencer la compréhension de l'environnement par les dirigeants. Celle-ci étant changeante et paraît subjective.

II.2.1.2.3. Le modèle du champ organisationnel

Ce modèle considère l'environnement comme un champ d'organisations dont les actions affectent et sont affectées par une organisation centrale. Selon ce modèle la connaissance de l'environnement peut se faire à travers la compréhension des structures et processus décisionnels des organisations en tenant compte des contingences environnementales.

Lenz et Engledow (1986) notent qu'à l'exception du modèle des intervenants, il y a peu d'indications qui dépassent la surveillance opportuniste. On retrouve le conseil, non accompagné d'outils pratiques, d'atteindre une congruence entre la structure organisationnelle et les contingences de l'environnement.

II.2.1.2.4. Le modèle de système des ressources

Selon ce modèle, l'environnement est un système de ressources et d'organisations interreliées. Les organisations sont perçues comme se battant pour les ressources; elles cherchent la liquidité, la stabilité, etc.

Ce modèle décrit le changement environnemental comme un processus graduel impliquant des ajustements structureaux d'éléments interdépendants. Par exemple, Glover (1966) soutient le fait que le changement organisationnel est systématique, continu et potentiellement prévisible. La turbulence ou le changement surviendrait notamment suite à

l'accroissement de l'effectif, de la taille des organisations, de la complexité des formes organisationnelles, les limites et contraintes écologiques de l'environnement naturel, etc. (Emery et Trist, 1965; Terreberry, 1968; Pfeffer et Salancik, 1978; Aldrich, 1979).

Lenz et Engledow notent que peu de ces modèles traitent de la manière dont l'environnement peut être analysé. Il y a peu d'accord sur la viabilité des procédures formelles d'analyse de l'environnement et la connaissance de l'environnement s'obtient à travers l'apprentissage organisationnel par le biais des différentes sous unités de l'organisation.

II.2.1.2.5. Le modèle de l'ère sociale

Ce modèle décrit le changement environnemental en terme de trois étapes successives: l'ordre prédominant, période de turbulence (transition) et le développement d'un nouveau ordre. L'environnement organisationnel y est perçu comme un contexte de structures institutionnelles, rôles sociaux et valeurs humaines.

Un constat peut être noté quant à l'accord de Naisbit (1982), Lode (1975) et Yankelovich (1982) sur le fait que le changement environnemental provient des expériences des individus dans le contexte de leur vie journalière. Ces expériences sont à l'origine des valeurs et structures sociales.

Ces modèles, selon Lenz et Engledow accordent peu d'importance aux procédures administratives par le biais desquelles les organisations arrivent à connaître leur environnement.

II.2.1.2.6- Une approche renouvelée de la dynamique concurrentielle

Le modèle de Porter, s'inscrivant parmi les modèles de la structure industrielle, a certainement gagné une grande réputation. Son processus d'analyse formel lui confère un fort pouvoir analytique permettant une bonne compréhension du secteur. Ce modèle considère que l'état de la concurrence dépend de cinq forces fondamentales à savoir, l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, les fournisseurs, les clients, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution. Toutefois son utilité semble être limitée du fait qu'il ne prend pas en compte d'autres intervenants, tels les syndicats, les associations professionnelles, etc., dont les actions peuvent influencer, à des degrés divers, le jeu concurrentiel et dont l'analyse permettrait une meilleure compréhension et prévision de l'évolution du secteur.

Détrie (1997) propose une approche renouvelée de la dynamique concurrentielle en intégrant certains éléments qu'on ne retrouve pas dans le modèle de Porter. Cet auteur note que l'étude des phénomènes plus macro-économiques permet de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son développement à long terme.

L'auteur précise que la difficulté de mesurer avec précision l'impact qu'aura un phénomène de société sur une activité donnée amène plusieurs responsables d'entreprises, en considérant les effets de ces éléments lointains, à raisonner à environnement constant alors que les tendances dominantes de l'évolution de l'environnement au sens large permettent d'identifier les mutations probables de la demande finale dans la plupart des secteurs d'activités.

L'analyse de l'environnement vise à déterminer les facteurs clés de succès qui permettent à l'entreprise de suivre les tendances lourdes mises à jour. Elle combine des points de vue très divers : économique, social, politique, technologique et réglementaire. Les évolutions démographiques, des modes de vie, technologiques, l'internationalisation des marchés, les évolutions de la législation, l'action des pouvoirs publics, etc. peuvent tous peser fortement sur le jeu concurrentiel.

En outre, l'auteur note que lors de l'analyse des pouvoirs de négociation des fournisseurs, il est indispensable de distinguer différentes catégories de fournisseurs et suggère une décomposition en trois catégories à savoir la matière première et les marchandises, la technologie et les services en précisant que l'importance des liaisons comme les menaces bilatérales d'intégration sont fort différentes d'une catégorie à l'autre.

S'agissant des clients, l'auteur réintroduit le consommateur final dans le schéma et met en relief la distinction entre les différents circuits de distribution.

Enfin les menaces provenant des nouveaux entrants et des produits de substitution sont, selon l'auteur, souvent simultanées. Ainsi propose-t-il le modèle suivant :

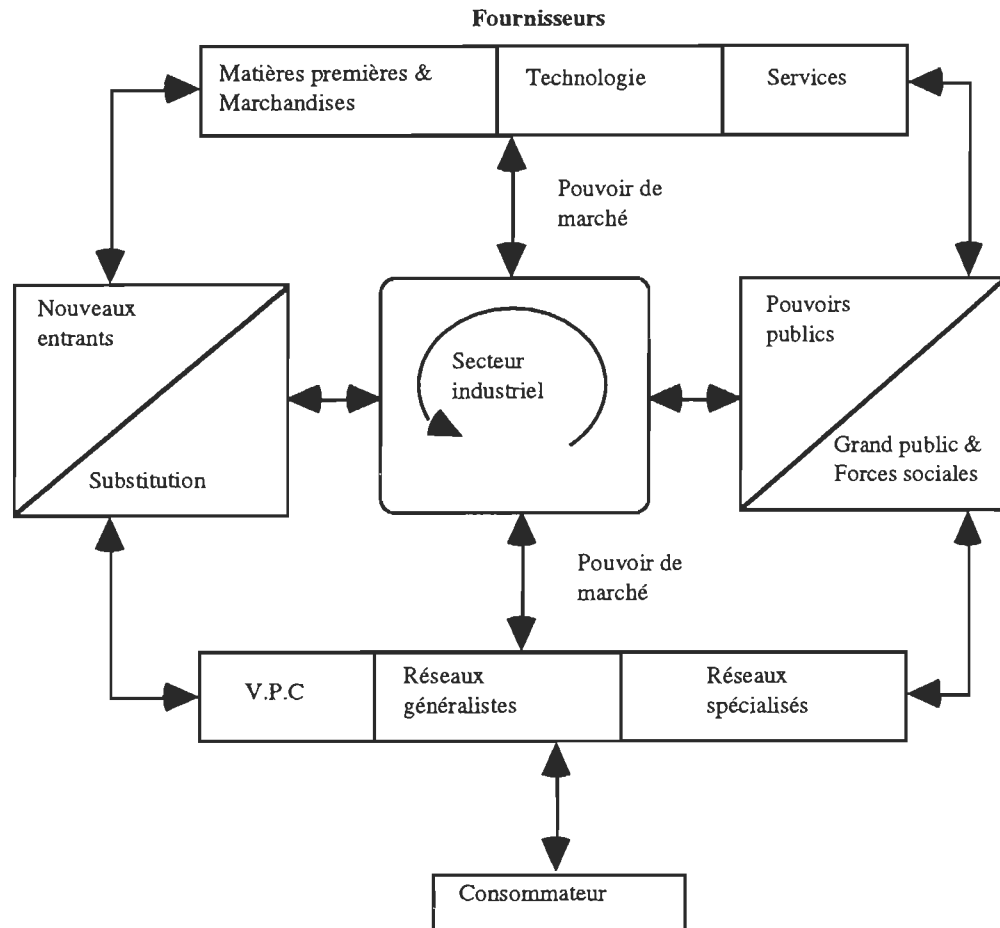


Figure 4. La dynamique concurrentielle : une approche renouvelée (Détie, 1997).

II.2.1.3- La détermination des forces et faiblesses de la firme

L'analyse des raisons de difficultés des entreprises montre clairement que très souvent l'entreprise est très mal connue par ses dirigeants quant à son comportement réel ou à ses capacités de réaction par rapport à l'environnement (Fournier, 1992). La firme se doit de bien connaître ses ressources en vue de les évaluer et d'agir en conséquence.

Wernerfelt (1984) note que le concept traditionnel de stratégie (Andrews, 1971) est exprimé en terme de position de ressources (forces et faiblesses) de la firme. Les travaux de cet auteur ont fortement influencé le développement de la nouvelle théorie des ressources (resource based management).

II.2.1.3.1- L'approche par la ressource

Selon Maijoor et Witteloostuijn (1996) l'approche par la ressource de la firme est une nouvelle théorie du management stratégique qui vise à identifier les ressources à même de conférer ou de fournir à l'entreprise un avantage compétitif durable. Le concept clé étant les ressources et la question clé quelles sont les ressources génératrices d'un avantage compétitif durable.

L'approche par la ressource met l'accent sur les facteurs clés de succès du comportement individuel de la firme en vue d'atteindre des avantages spécifiques à travers un portefeuille de compétences clés différentielles, une cohérence à travers ces compétences et un savoir faire unique. (Mahoney et Pandian, 1992; Aharoni and Sticht, 1990; Dosi, Teece et Winter, 1990; Prahalad et Hamel, 1990).

L'approche par ressource peut être pertinente dans un contexte dynamique : de nouvelles méthodes de production, l'innovation, etc. ne sont que de nouvelles combinaisons des ressources. Ces dernières sont considérées comme le moyen d'atteindre ou d'acquérir un avantage compétitif maintenable (Mahoney et Pandian, 1992; Ghemawat, 1986). Autrement-dit ce qui distinguerait une firme ce n'est pas seulement les ressources dont elle dispose mais aussi l'efficacité de l'utilisation et de la coordination de celles-ci.

Ainsi la stratégie peut être vue comme une recherche constante des voies où peuvent être redéployées dans des circonstances changeantes les ressources uniques de la firme (Mahoney et Pandian, 1992; Rumelt, 1984).

II.2.1.3.2- Gestion des ressources intangibles

Caves (1980) définit les ressources d'une firme comme étant des actifs tangibles ou intangibles rattachés à la firme. Selon Hall (1992) maintenir un avantage compétitif résulte de la possession de capacités différentielles pertinentes ou appropriées. Celles-ci peuvent aller des brevets et licences jusqu'à la réputation et le savoir faire. Ainsi nous montre-t-il l'importance des ressources intangibles et de leur analyse dans le processus du management stratégique. Hall (1992) nous indique que les ressources intangibles alimentent de façon aussi significative les capacités différentielles de la firme.

En se basant sur les quatre types de capacités différentielles de Coyne (1986) à savoir les capacités réglementaires, de positionnement, fonctionnelles et culturelles, Hall (1992) regroupe les ressources de l'entreprise en deux catégories : les actifs et les habiletés ou compétences.

Aacker (1989) identifie la voie pour maintenir un avantage compétitif comme étant un processus de gestion des habiletés et des actifs aussi bien tangibles qu'intangibles. Ce processus nous rappelle Hall implique trois étapes à savoir :

- l'identification des actifs et compétences pertinents par l'observation des succès et échecs;
- la sélection des actifs et habiletés appropriés pour les besoins futurs du marché;

- et la mise en oeuvre de programmes à même de développer et/ou protéger ces ressources.

Itami et Roehl (1987) suggèrent que l'élément clé de la stratégie est le management des actifs invisibles (savoir faire, réputation, etc.). Barney (1986a : Maijor et Witteloostuijn, 1996) énumère quatre conditions pour que les ressources se transforment en avantage compétitif durable. Celles-ci doivent être rentables, rares, difficilement imitables et difficilement substituables.

Phrahalad et Hamel (1990) proposent trois tests en vue de l'identification d'une compétence clé : d'abord elle doit permettre un potentiel d'accès à une large variété de marchés; ensuite elle doit être significative aux yeux des consommateurs et enfin difficilement imitable.

L'impact des ressources peut être déterminé, selon Hall (1992) en analysant l'avantage compétitif observable sur le marché, les capacités différentielles à l'essence de cet avantage puis les ressources intangibles qui ont alimenté ces capacités.

Ainsi propose t-il un modèle qui retrace le lien entre l'avantage compétitif, les capacités différentielles et les ressources intangibles. Ce modèle (figure 5), présenté ci-bas, est selon l'auteur un moyen efficace pour une bonne compréhension des ressources intangibles clés, permettant par conséquent de mieux les exploiter, les protéger et les développer.

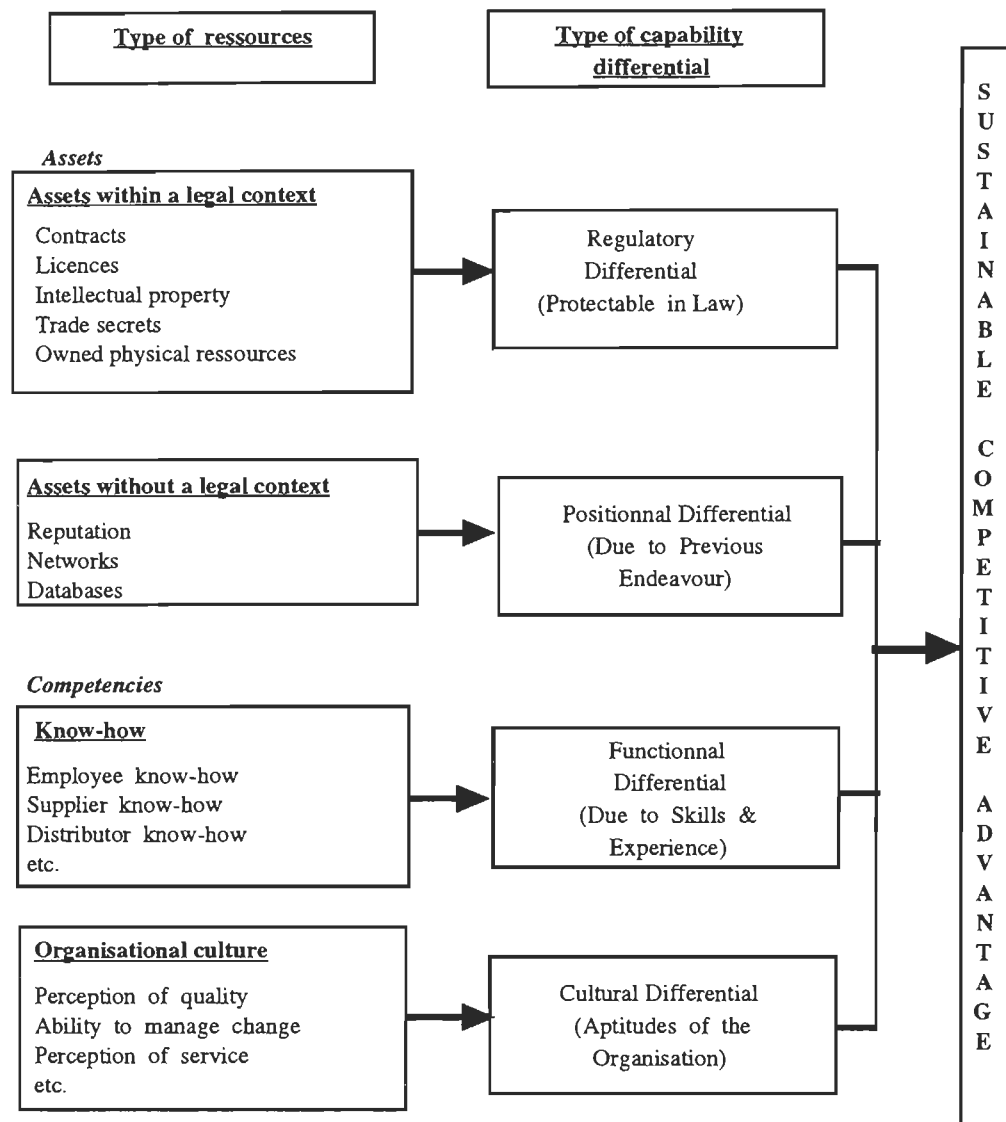


Figure 5. Intangible resources, capability differentials and sustainable competitive advantage (R. Hall, 1992).

Stoner (1987) en traitant plus spécifiquement de la PME note que la transformation d'une compétence distinctive en un avantage compétitif nécessite deux facteurs. Le premier étant que la compétence doit représenter un champ ou capacité valorisée par le consommateur; le second tient à sa communicabilité, dans le sens où le marché et le consommateur doivent être conscient de l'existence de cette compétence clé.

Suite à une étude empirique qu'il a menée auprès de 46 PME, dont la majorité a reconnu l'importance d'établir et de développer une compétence distinctive, Stoner (1987) montre que seulement cinq compétences distinctives étaient significativement représentées :

1- L'expérience et le savoir faire : Ils doivent nécessairement se traduire par des améliorations du produit ou service offert. La firme peut avoir à investir en communication. Une fois que la clientèle accepte cet avantage, sa maintenabilité paraît facile.

2- Un produit/service unique, spécial ou original : La communication paraît facile mais sa maintenabilité semble dépendre de la capacité des concurrents à offrir un produit/service, similaire ou substituable et qui répond d'une façon aussi efficace aux désirs des clients.

3- La qualité du service associé au produit : Elle est relativement difficile à établir mais une fois qu'elle l'est, elle devient généralement un avantage compétitif fort et durable.

4- La localisation : Elle dépend de la nature du produit ou service offert. Une bonne localisation peut constituer un avantage compétitif maintenable pourvue qu'elle ne soit pas accessible aux concurrents.

5- Les coûts/prix faibles : Ils ont un potentiel fort de convertibilité en avantage compétitif vu qu'ils sont facilement communiqués aux consommateurs. Toutefois la maintenabilité de celui-ci suppose que la concurrence n'offrira pas des produits substituables à des prix plus avantageux.

En conclusion, on peut dire que chaque entreprise qui dispose d'une compétence distinctive, représentant un critère de choix du client et connu par celui-ci, semble à même d'établir un avantage compétitif. Cependant sa maintenabilité semble, entre autres, dépendante de l'efficacité des réactions des concurrents. D'où la nécessité, d'être en permanence à l'écoute des changements de l'environnement en vue de maintenir et de

développer continuellement cet avantage notamment par le biais de nouvelles combinaisons des ressources, difficilement imitables.

II.2.1.4- Les modèles de portefeuille d'aide aux choix stratégiques

Les outils d'analyse les plus utilisés, vu leur caractère instrumental et partant opérationnel, sont les modèles de portefeuille stratégique. Selon Desreumaux (1993) ces outils traitent des problèmes de la composition d'un ensemble d'activités stratégiques à la fois sous l'angle du diagnostic et de l'indication des manoeuvres stratégiques pertinentes.

Ces modèles consistent, dans un premier temps, à positionner les activités de l'entreprise sur la matrice pour en déduire un diagnostic de la situation du portefeuille d'activités et dans un second temps, à faire des préconisations quant à l'évolution du portefeuille.

Les modèles du BCG et d'Arthur D.Little, largement inspirés du modèle de la courbe d'expérience et donc limités au cas des systèmes concurrentiels concentrés peuvent être présentés comme suit :

II.2.1.4.1- Le modèle du BCG

La matrice du BCG retient comme facteurs explicatifs de la performance des activités deux variables strictement quantifiables à savoir, le taux de croissance du marché et la part de marché relative. Ainsi distingue-t-elle les activités "vedettes" qui réussissent à s'autofinancer, les "vaches à lait" qui dégagent une forte liquidité, les "poids morts" présentant un faible potentiel de développement et une faible rentabilité et enfin les "dilemmes" peu rentables puisqu'ils exigent des investissements importants, mais à fort potentiel de croissance.

Parmi les critiques qui peuvent être faites à cette matrice Marmuse (1992) cite les critères de positionnement qui sont strictement quantitatifs, seules les stratégies justifiables d'une stratégie de volume sont concernées, les évolutions technologiques ou concurrentielles peuvent remettre en cause l'effet d'expérience et donc les stratégies basées sur le volume, les critères retenus peuvent être insuffisamment représentatifs de la logique concurrentielle actuelle au sein d'un secteur.

II.2.1.4.2- La matrice ADL

Selon Marmuse, celle-ci est une généralisation de la matrice proposée par le BCG, mais elle intègre des dimensions non strictement quantitatives. L'auteur note qu'on peut l'utiliser dans des systèmes concurrentiels de type concentré et aussi dans les secteurs spécialisés où l'on pourra jouer sur différents modes de compétitivité (volume ou différenciation).

Tous ces modèles visent l'analyse du portefeuille d'activités en vue de l'équilibrer. Qu'il s'agisse du modèle de BCG, d'ADL ou encore de McKinsey, la méthode consiste à décomposer l'entreprise en domaines d'activités, à évaluer chacun de ces domaines pour déterminer la prescription stratégique à suivre et enfin à analyser la structure du portefeuille afin de déterminer la stratégie générale optimale.

De façon concrète, la firme doit profiter des liquidités générées par les activités en maturité et bénéficiant d'une forte position concurrentielle pour investir dans les produits ou les activités nouvelles à fort potentiel dans l'avenir. Elle doit aussi avoir des activités "vedettes", à forte croissance et à forte position concurrentielle qui, généralement, réussissent à s'autofinancer.

En fonction de la perception de ses ressources et en tenant compte des contraintes environnementales ainsi que de ses objectifs, l'entreprise se voit opter pour un choix stratégique. Ceci étant rappelé, nous allons maintenant porter notre attention sur les stratégies de croissance pour les raisons qui ont été expliquées lors de la première partie.

Quels sont les choix qui s'offrent à l'entreprise pour bien mener son développement est la question sur laquelle nous allons nous concentrer dans les sections suivantes.

II.2.2- Stratégies organisationnelles

Selon Desreumaux la stratégie d'entreprise ou primaire consiste à faire le choix d'un ou plusieurs centres de gravité autour desquels s'accumuleront l'expérience et les compétences de l'entreprise. L'auteur note que la stratégie d'entreprise correspond au niveau de généralité le plus élevé dans la définition des missions, buts et activités qui seront poursuivis.

Strategor (1988) distingue deux voies de développement à savoir, la spécialisation et la diversification. En effet le problème de la composition d'un portefeuille se présente à priori dans les termes d'une alternative simple : opter pour une activité unique (spécialisation) ou pour des activités multiples (diversification) (Desreumaux, 93). Toutefois, selon ce dernier il existe un cas particulier d'activités multiples qui constitue à lui seul une troisième voie, celle dite de l'intégration verticale. Cette option mériterait d'être distinguée de la diversification proprement dite au plan de la logique économique qui l'inspire, même si les entreprises qui l'adoptent sont souvent amenées à se diversifier.

En effet Chandler (1962) a observé que les firmes américaines se sont développées sur la période 1880-1960 d'abord par expansion du volume et de l'étendue géographique d'une activité initiale unique, avant de s'intégrer verticalement puis se diversifier. Ainsi selon

Desreumaux, trois voies de développement peuvent être distinguées : la spécialisation, l'intégration verticale et la diversification proprement dite.

Par ailleurs, Marmuse (1992) distingue en premier lieu la spécialisation proprement dite par laquelle il entend la limitation à un ensemble unique de produit/marché, en deuxième lieu l'expansion soit par le développement de nouveaux produits soit par l'extension des marchés et en troisième lieu la diversification.

Dans les paragraphes qui suivent nous allons retenir la classification de Strategor et on considérera l'intégration verticale comme une forme de diversification et l'expansion comme une forme de spécialisation puisqu'elle ne signifie pas le lancement de l'entreprise dans un nouveau métier et que la synergie reste fortement présente (Ansoff, 1989).

II.2.2.1- La stratégie de spécialisation

La spécialisation signifie la concentration de l'entreprise sur une seule activité pour y atteindre le meilleur niveau de compétence possible (Strategor, 1988) et ainsi, bien maîtrisée, l'exploiter sans chercher à y adjoindre de nouvelles.

Desreumaux (1993) précise que la spécialisation peut être étroite ou restrictive, lorsque la firme limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité. Elle peut être extensive, lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique plus large ou le développement de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer des compétences nouvelles. À l'extrême, et souvent prélude à la diversification, on peut parler de spécialisation souple visant la satisfaction des demandes anciennes qui évoluent en des

demandes nouvelles, en préservant l'essentiel du métier tout en l'enrichissant (Koeing, 1990).

Desreumaux ajoute que la spécialisation est souvent présentée comme une option particulièrement adaptée aux PME dotées de peu de ressources. Lorsqu'elle est étroite, cette stratégie est généralement considérée comme pouvant constituer une bonne protection contre la concurrence des grandes entreprises dans la mesure où elle revient à occuper des interstices de marché trop peu attrayants pour les grands groupes. Toutefois, la PME doit être capable de satisfaire son créneau mieux que ne pourrait le faire une grande firme, puisque le risque que celle-ci investisse dans des marchés jusque là délaissés suite à des difficultés conjoncturelles est toujours présent. Ce risque ne cesse de croître suite à l'évolution récente de nombre de grands groupes vers des formes d'organisation alliant la puissance de la taille et la flexibilité ou la capacité de réponse de la PME.

II.2.2.2- la stratégie de diversification

L'entreprise peut choisir d'assurer son développement à travers une stratégie de diversification. Celle-ci consiste pour l'entreprise à se lancer dans des domaines d'activité nouveaux ou dans de nouveaux métiers.

Desreumaux note que l'ambiguïté du terme "nouveau" et la difficulté d'en apprécier le degré nourrissent de multiples essais typologiques mettant ainsi en évidence l'existence de plusieurs types de diversification. Parmi les typologies que l'auteur cite, on retrouve :

• **La typologie d'Ansoff (1968)**: Celui-ci tente de saisir la nature même des diversifications en déclinant les manœuvres possibles autour des différents paramètres caractéristiques des domaines d'activité. Il distingue :

- La diversification horizontale correspondant à des activités au même stade dans une filière de production. Elle s'opère à l'intérieur du secteur qui entoure la firme impliquant ainsi des synergies;

- l'intégration verticale signifie l'acquisition de stades de production en amont ou en aval, dans une logique de filière. Cette stratégie permet l'appropriation des stades de valeurs ajoutées considérés comme critiques. Cependant elle renforce la dépendance de l'entreprise par rapport à sa filière;

- la diversification concentrique consiste en un développement en périphérie des activités actuelles en ménageant un certain nombre de synergies (distribution et technologie connexes, distribution connexe, technologie connexe);

- la diversification hétérogène ou conglomérale où presque aucune synergie n'existe entre les activités nouvelles et les activités anciennes.

• **La typologie de C.Rochet (1981)** distingue :

- La diversification internationale qui consiste à développer l'activité actuelle de l'entreprise sur des marchés étrangers;

- la diversification de renforcement qui peut être horizontale lorsqu'il s'agit de multiplier des activités similaires à l'activité actuelle sous une identité nouvelle ou verticale par intégration en amont ou en aval;

- la diversification de proximité de type "produit" (nouveau produit pour les marchés actuels) ou de type "marché" (nouvelles applications pour les technologies déjà maîtrisées);

- la diversification totale où de nouveaux produits sont lancés dans un marché non connu par l'entreprise.

• **La typologie de Rumelt (1982)** : Cet auteur, au même titre que Wriglet introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il distingue trois formes de diversification :

- La diversification "contrainte" qui caractérise les firmes dont les diverses activités partagent toutes une même base de compétences ou de ressources;

- la diversification reliée ou en chaîne : la composition du portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale. Autrement dit, chaque activité nouvelle étant reliée à la précédente au plan commercial ou technologique mais l'ensemble ne reposant pas sur une compétence unique;

- la diversification non reliée : l'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est par ailleurs dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

• **La typologie de Caloris et Harvatopoulos (1988)**

Ces auteurs bâtissent une typologie de la diversification en terme de finalité poursuivie. Ils distinguent la diversification offensive et la diversification défensive dont l'objet peut être soit l'amélioration de la performance en terme de rentabilité ou croissance de l'entreprise soit l'exploitation cohérente d'un ensemble de savoir-faire ou de ressources. Ainsi distinguent-ils :

- La diversification de type "relais" qui traduit la volonté de réagir face au déclin des activités initiales en investissant dans des domaines où peuvent être employées les ressources ou compétences acquises;

- ce même souci joint au désir de renforcer ou de développer une position, caractérise une diversification de type "extension";

- lorsque l'objectif poursuivi est prioritairement de se placer sur un sentier de croissance et de maximiser les résultats financiers la diversification est de déploiement ou de

redéploiement selon que le secteur d'activité initial offre encore ou non des opportunités de développement.

- **La typologie de Détrie et al (1981)**

En se référant aux contextes dans lesquels une entreprise peut se trouver aux plans de sa position concurrentielle et des perspectives de développement de son activité initiale, les auteurs distinguent quatre formes principales de diversification :

- La diversification de placement : elle concerne les entreprises très bien positionnées qui cherchent simplement à rentabiliser à long terme des ressources disponibles;
- la diversification de redéploiement : lorsque le secteur d'activité de base n'offre plus des perspectives de développement suffisantes, l'entreprise recherchera de nouveaux secteurs à bon potentiel à moyen ou long terme;
- la diversification de confortement : une position concurrentielle moyenne appelle un renforcement des activités initiales permettant d'exploiter des effets de synergie;
- la diversification de survie : elle correspond à la nécessité pour une entreprise mal placée de retrouver un domaine lui assurant la pérennité.

On peut remarquer en rapprochant ces typologies dans le tableau 3 suivant que certains auteurs confondent la diversification stratégique qui suppose le changement ou le lancement dans un nouveau métier avec la diversification marketing qui se limite au changement ou à la conquête d'une nouvelle cible. En effet, Strategor insiste sur l'importance de distinguer la segmentation stratégique de celle marketing.

Tableau 3
Tableau synthèse des typologies de diversification

Ansoff (1968)	C.Rochet (1982)	Rumelt (1982)	Carlos &Harva-topoulos (1988)	Détrie et al. (1981)
-D horizontale	-D internationale	-D contrainte	-D de relais	-D de placement
-D verticale	-D renforcement	-D reliée ou en chaîne	-D d'extension	-D redéploiement
-D.concentrique	-D de proximité		-D déploiement	-D confortement
-D conglomérale	-D totale	-D non reliée	-D redéploiement	-D de survie

Les dirigeants d'entreprise de façon générale et ceux de la PME de façon particulière sont certainement confrontés au problème d'arbitrage entre la spécialisation et la diversification.

En effet, la première option trouve en sa faveur une explication économique qui renvoie à la logique de la courbe d'expérience. Celle-ci permettrait à l'entreprise d'obtenir une position favorable de coût et de marché (Desreumaux, 93). Marmuse cite, entre autres, l'acquisition d'une image de spécialiste (donc, en principe, de qualité), la concentration de l'ensemble des ressources dans des investissements d'amélioration de produit et de capacité (pas de dispersion), des décisions stratégiques simplifiées (pas d'arbitrage entre métiers et produits), des organisations et structures simplifiées, etc.

Au plan des inconvénients, sont généralement soulignés les risques que peut engendrer la dépendance de la firme par rapport à un seul domaine d'activité et/ou une clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques et partant les conséquences dramatiques d'une évolution négative des marchés servis.

Quant à la seconde option, les motivations où les éléments qui pousseraient une firme à se diversifier peuvent être selon Ansoff l'impossibilité pour l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de sa stratégie d'expansion; la disposition de ressources excédant ses besoins d'expansion; la survie pour les entreprises situées dans des secteurs en impasse concurrentielle; le rééquilibrage du portefeuille de métier et l'étalement du risque.

Selon Marmuse l'une des conséquences de cette stratégie et l'accroissement de la différenciation aussi bien des produits et des marchés que des profils des managers attachés à chacune des activités indépendantes. Ce qui implique des processus de contrôle plus serrés pour prévenir tout dérapage. Ainsi cette option doit être prise comme une décision majeure.

Le choix d'un mode de développement (spécialisation ou diversification) pose ainsi des questions délicates. En effet, aucune formule ne présente systématiquement que des avantages (ou que des inconvénients). Les stratégies se révèlent largement contingentes et affaire de dosage en fonction des circonstances, des objectifs visés et des caractéristiques sectorielles (Marmuse, 1992).

Robson, Gallagher et Daly (1993) ont étudié une base de données de presque 110 000 PME dont 40 000 diversifiées et 70 000 non diversifiées. Leurs résultats montrent clairement que les PME non diversifiées avaient un taux de croissance plus élevé que celui des PME diversifiées.

Les auteurs notent qu'une stratégie de diversification ne peut être profitable que pour les PME ayant déjà bâti une base solide dans l'activité initiale.

Tenant compte de ces résultats on pourrait avancer qu'il est plus prudent pour la PME de se concentrer sur une activité initiale pour y acquérir une base de compétence forte et partant une bonne position concurrentielle avant de penser à une stratégie de diversification.

II.2.3- Les stratégies d'affaires

Les stratégies d'affaires, comme nous le montre le modèle de Carrière, représentent le second niveau de choix. Il ne s'agit plus de se contenter du positionnement des activités sur la matrice, mais plutôt de voir quelles sont les diverses options ou stratégies que l'entreprise pourrait adopter. Le modèle de Porter ainsi que celui d'Ansoff semblent être pertinents à ce niveau. Les deux modèles sont complémentaires (Marmuse, 92).

II.2.3.1- Stratégies de produits/marchés (le modèle d'Ansoff)

Ansoff (1989) définit les logiques générales de la formulation de la stratégie. La matrice qu'il propose a pour vocation d'identifier les vecteurs de croissance à la disposition de l'entreprise. Ainsi retrouve-t-on les quatre stratégies de produits/marchés suivantes :

	Produits	Actuels	Nouveaux
Marchés			
Actuels		Pénétration de marché	Développement de produits
Nouveaux		Extension du marché	Diversification

Figure 6. Composants du vecteur de croissance

1/ La pénétration du marché indique une orientation de croissance par l'augmentation de la part de marché pour les couples produits/marchés actuels. Celle-ci est retenue lorsque les

produits et missions actuels permettent à l'entreprise de se développer conformément à ses objectifs. Cette politique permet une polarisation des efforts mais se limite le plus souvent à un secteur d'activité relativement porteur.

2/ L'extension du marché implique la recherche de nouvelles missions pour les produits de la firme. Il s'agit d'une démarche de recherche de clientèles nouvelles que l'on souhaite satisfaire avec des produits existants. Cette stratégie prend ainsi appui sur des produits existants dont on pense qu'ils peuvent être destinés à de nouveaux usages, à de nouvelles missions. La qualité, la technicité et la réputation des produits sont donc des éléments déterminants pour le succès de cette stratégie. Autrement-dit, il s'agit de convaincre une nouvelle clientèle de l'intérêt d'acheter un produit déjà commercialisé sur d'autres cibles.

3/ Le développement des produits signifie qu'on en crée de nouveaux soit pour remplacer ceux actuels soit pour élargir la gamme proposée à la clientèle traditionnelle de l'entreprise. Cette orientation repose sur une maîtrise forte de la technique de conception et de fabrication des produits. Elle prend ainsi appui sur des compétences distinctives nées d'une bonne maîtrise des clients actuels. Il s'agira d'exploiter l'image de marque, la fidélisation des clients, la qualité des produits actuels, pour asseoir une politique d'extension de gamme utilisant éventuellement de nouvelles technologies.

Par ailleurs Julien (1996) note l'existence de plusieurs types d'innovation, allant d'un changement mineur à une transformation majeure. Ces changements peuvent porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou la distribution. Sur le terrain nous tiendrons en ligne de compte cet aspect. Ainsi nous tenterons d'observer le comportement d'innovation qui pourrait se traduire soit par un véritable changement, radical des produits/service ou se limiter

à l'apport de certaines améliorations. Dans ce dernier cas, nous nous intéresserons à l'objet de ces améliorations continues.

4/ Enfin la diversification se traduit par la nouveauté aussi bien des produits que des missions ou marchés. Elle suppose donc un changement radical de métier qui fait éloigner l'entreprise de ses bases actuelles. Elle est donc plus risquée et nécessite des études appropriées.

Le lien est très apparent dans les trois premières alternatives. Il s'agit selon Ansoff soit des compétences en matière de marketing, de la technologie ou les deux à la fois et ce contrairement à la quatrième option où la synergie est moins visible . Il s'agit donc pour la firme d'analyser les différents couplages pour en choisir le plus favorable à sa croissance.

II.2.3.2- Stratégies concurrentielles

Marmuse note la complémentarité entre les stratégies de produits/marchés et les stratégies concurrentielles. Les premières s'attachent à décrire le contenu des vecteurs de croissance (quels marchés et quels produits?), les secondes décrivent, de façon complémentaire, le mode de détermination des stratégies : quel avantage stratégique exploiter et quelle est l'étendue de la cible visée?

selon Porter, les stratégies concurrentielles sont les suivantes :

1/ La domination par les coûts est la stratégie de base des systèmes concentrés, utilisant l'effet d'expérience et d'échelle. Cette logique suppose la maîtrise de compétences et de modes d'organisations appropriés.

2/ La différenciation repose sur la perception de l'unicité du produit sur l'ensemble du secteur. Selon Marmuse, il est nécessaire que le secteur soit prêt à accepter ce genre de stratégie. Elle peut être pertinente dans les systèmes fractionnés et/ou spécialisés.

3/ La concentration, quant à elle, utilise les avantages de coûts ou de différenciation dans un sous-secteur : segment géographique, une partie de la gamme de produits, un segment de la clientèle. Dans les propos de Porter, «...cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large...»

II.2.4- Mise en oeuvre

Cette troisième phase (de mise en oeuvre) traduit le passage à l'action concrète. Il s'agit du comment faire concrétiser et opérationnaliser la stratégie pour réaliser les performances escomptées.

Selon Strategor (1988) l'entreprise peut emprunter la voie de développement interne ou externe. La première consiste, pour la firme, à améliorer sa capacité d'innovation par ses propres moyens dans la cas d'une diversification ou accroître ses investissements en personnel, distribution, etc. dans le cas d'une spécialisation. La seconde implique, quant à elle, le rachat ou l'alliance à d'autres firmes, concurrentes en cas de spécialisation et opérant dans d'autres domaines en cas de diversification.

De manière plus précise, Bouayad (96) distingue trois voies à savoir, d'abord la croissance interne, choix qui était privilégié pendant les trente glorieuses (1945-1971), la croissance externe (1970-1980) et la voie des alliances stratégiques et note que chacune de ces voies a ses exigences, notamment en terme d'allocation des ressources.

En considérant deux types de ressources principales, à savoir les ressources financières et les ressources humaines, il propose la figure 8 suivante qui met en relief l'importance de leurs allocations par type de développement.

Mode de développement	Croissance interne	Croissance externe	Alliance stratégique
Ressources financières	**	***	*
Ressources humaines	**	*	***

Figure 7. Importance des ressources selon le mode de développement (Bouayad, 1996)

II.2.4.1- Croissance interne

Selon Penrose (1963), l'incitation essentielle à croître en comptant sur ses propres moyens est l'existence dans l'entreprise d'un ensemble inutilisé de services productifs et de connaissances.

Selon Marmuse, la croissance interne correspond à une logique de développement progressif. Celle-ci peut se justifier à plusieurs titres. Soit parce qu'elle correspond fondamentalement au système de valeurs des dirigeants ou actionnaires et qu'elle permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise, soit parce qu'elle permet à la firme de gérer son développement en pleine autonomie, par investissement direct, soit parce que ce mode convient bien à l'entreprise qui a choisi une stratégie de spécialisation, soit lorsque les taux de croissance élevés du marché et le potentiel du secteur permettent d'atteindre les objectifs sans lutte concurrentielle ou enfin que le rapport coût/avantage est favorable à une logique d'investissement direct (originalité du style de développement choisi, difficulté à trouver une entreprise adéquate, style de management, disponibilité de ressources, etc.).

Bernard de Montmorillon (1997), en traitant de la croissance interne, parle de croissance patrimoniale référant à l'accumulation d'actifs productifs réels qui se traduit par celle des moyens d'action à la disposition directe de l'entrepreneur. L'auteur ajoute que cette situation est généralement celle de la petite entreprise dont le dirigeant est en même temps propriétaire, ce qui justifie à nouveau le qualificatif de "patrimoine". Toutefois cette politique de croissance interne se caractérise, selon Desreumaux (1993), par la lenteur du processus.

Sur le terrain, nous allons analyser ce mode de croissance par l'observation de la nature des investissements directs réalisés ainsi que la place accordée à l'option d'intégration verticale.

II.2.4.2- Croissance externe

Celle-ci consiste à croître par acquisition / fusion. C'est un mode de développement exogène qui nécessite selon Bouayad trois conditions à savoir la croissance forte et prédéterminée de marchés plutôt ouverts, la possibilité de lever des ressources, notamment financières, importantes et la capacité de déployer une technicité managériale plus complexe que par le passé. Ces conditions ajoute l'auteur étaient souvent réunies au cours des années 1971-1990.

Desreumaux nous présente un certains nombre de justificatifs en faveur de la croissance externe. Il s'agit entre autres de :

- Justifications économiques qui renvoient aux effets de synergie qui peuvent correspondre à des économies de coût liées notamment à des économies d'échelles. On

retrouve aussi l'accroissement du pouvoir de marché ou de négociation de l'entreprise vis à vis de son environnement en raison de sa taille plus grande;

- les justifications psychologiques renvoient à la psychologie et aux objectifs personnels des managers;

- les explications stratégiques s'appuient sur les incitations issues des caractéristiques du secteur d'activité telles que la phase de développement qu'il a atteint et les exigences qui en découlent au plan des positionnements concurrentiels. Aussi lorsque le jeu concurrentiel impose d'accéder rapidement à une taille ou une part de marché minimale pour rester dans un secteur en croissance ou perturbé.

Toutefois, selon Love & Scouller (1990), ce mode de croissance, en moyenne, ne conduit pas à une amélioration de performance au niveau de l'entreprise. Ces auteurs synthétisent les résultats de nombreuses recherches (Meeks 1977, Mueller 1980, Holl & Pickering 1988, Ravenscraft & Scherer 1987) et notent que dans la majorité des cas les effets financiers des acquisitions/ fusions sont plutôt faibles et de tendance négative.

Cette impression est confirmée par l'analyse menée par Porter (1987) et qui a porté sur les manoeuvres de diversification de trente-trois grandes entreprises américaines sur la période 1950-1986. Cette analyse a montré que 60% des cas qui s'étaient diversifiés par croissance externe se sont défaits de leurs acquisitions.

II.2.4.3- Croissance contractuelle

Aucune société aujourd'hui, même les plus fortes d'entre elles, ne peut plus prétendre avoir les moyens de rassembler seule toutes les compétences dont elle a besoin pour mener à bien ses projets de développement. Aucune entreprise ne peut donc apporter toutes les

réponses appropriées à partir des seules stratégies de croissance interne et externe. Il faut donc adopter une démarche dans laquelle les alliances occupent une place importante, même s'il y a encore de la place pour des stratégies de croissance interne et externe. Et cela restera encore plus vrai pour demain (Bouayad, 1996).

Selon J. Carlos (1988) le comportement coopératif entre les firmes est de nos jours à l'origine de beaucoup de succès. Le concept de réseau devient de plus en plus important. Pour Vallerand et al. (96), les années 2000 imposeront un grand défi encore plus grand aux entreprises, le passage de l'entreprise contemporaine à celui de l'entreprise-réseau. Ces derniers notent que plusieurs études ont mis l'accent sur la démonstration des avantages qu'ont les entreprises à coopérer et que d'autres auteurs tels, Porter, 1990; Dollinger, 1990; Best, 1990, etc. ont cherché à cerner les enjeux économiques du phénomène réseau et ils démontrent chacun à leur manière comment une entreprise qui coopère peut trouver un avantage concurrentiel et faire face à une nouvelle compétition.

Vallerand et al. notent, en reprenant les propositions de classification de Paturel (1994), selon le critère "façon d'obtenir les extrants", que l'idée de l'organisation-réseau est de faciliter la croissance harmonieuse et performante et ce qu'elle qu'en soit l'orientation, elle favorise davantage la croissance conjointe, peu importe si les investissements à réaliser se trouvent dans les pays d'origine où si l'on cherche un développement dans un pays étranger.

Cependant le vocabulaire en matière de coopération entre les firmes reste encore ambigu (Dussauge et Garrette, 91 ; Marmuse, 92 ; Desreumaux, 93).

Stephen Dull et al. (96) pour mieux illustrer ce qu'est un partenariat, ont utilisé le continuum relationnel présenté ci-bas.

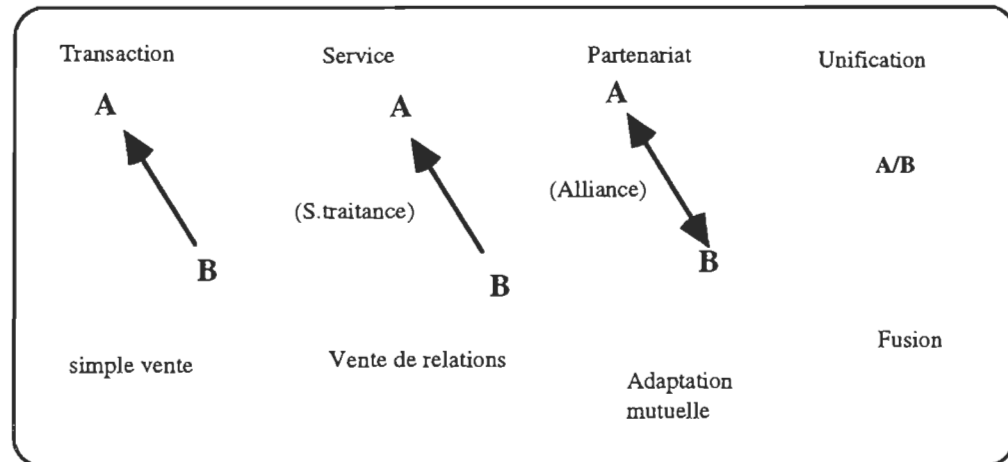


Figure 8. Le continuum relationnel (Adapté de Dull et al., 1996)

En excluant la relation de simple vente, nous allons considérer d'un côté la sous-traitance qui concernerait des entreprises entretenant des relations d'échange de type achat-vente. En effet selon Marmuse (92), le sous-traitant n'est pas à proprement parler un fabricant puisqu'il fournit non pas des produits ou composants mais une prestation de service, à la demande et selon les spécifications du donneur d'ordre. De l'autre côté seront considérées les alliances stratégiques supposant au moins une adaptation mutuelle des deux partenaires ainsi que le partage de risque en ce qui concerne le projet, objet de l'alliance; les deux parties restent par ailleurs indépendantes (Dussauge et Garrette, 1991). De ce fait les acquisitions et fusions seront exclues de cette partie puisque celles-ci donnent naissance à une nouvelle entité en "effaçant" les firmes initialement concernées.

II.2.4.3.1- La sous-traitance

Chailloux (1979) définit la sous-traitance comme tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir soit de la définition du travail, soit de la définition

des méthodes de travail, soit encore de l'exécution du travail à proprement parler. Cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail.

Grand (1995) définit la sous-traitance comme une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, tout ou une partie, des actes de production et/ou service dont elle conserve dans tous les cas la responsabilité finale; le sous-traitant est subordonné au donneur d'ordre et doit notamment respecter ses spécifications, présentées le plus souvent au travers de cahiers de charges plus ou moins formalisés selon la nature de la relation.

Il s'agit donc d'une pratique qui permet à un agent économique de se décharger de certaines activités qui lui incombent juridiquement au titre d'obligations souscrites dans le cadre de sa propre activité.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le recours à la sous-traitance. On peut en citer, selon Barryere, d'abord des raisons commerciales et techniques où les premières traduisent la situation où le donneur d'ordre, s'il ne s'est pas vu imposer par le client le recours au service de tel ou tel sous-traitant, viserait une plus grande part de marché de façon à s'assurer que son concurrent ne pourra pas renforcer sa position; les secondes représentent la sous-traitance comme un moyen d'éviter les goulots d'étranglement sans avoir à acquérir des actifs spécialisés et coûteux qui risquent d'être sous-utilisés.

On peut retrouver aussi selon le même auteur des raisons administratives à titre d'exemple la sous-traitance est considérée comme une dépense d'opération ou d'exploitation et non d'immobilisation et partant déductible d'impôt, ce qui procure un avantage fiscal. Elle permet aussi à la firme de disposer d'une flexibilité sociale à court terme dans la mesure où

l'entreprise recourra à une main d'oeuvre additionnelle, pendant les période de pointe, sans avoir à embaucher un nouveau personnel qui sera licencié par la suite. Enfin, des raisons financières peuvent favoriser le recours à la sous-traitance. Ainsi la firme, dans un souci de rentabiliser ses investissements, recourra à cette option si celle-ci s'avère moins coûteuse.

La sous-traitance peut être de spécialité où le sous-traitant exécutera des travaux relevant d'une spécialité différente, généralement complémentaire de celle du donneur d'ordre. Le sous-traitant dispose d'un outillage spécialisé qui fait défaut à son client, ou permet à ce dernier de faire-faire à meilleur coût. Généralement le donneur et le receveur d'ordre collaborent sur une base permanente.

Elle peut aussi être de capacité, à ce niveau le sous-traitant offre une capacité de travail additionnelle à un donneur qui manque de personnel ou d'espace, a un surplus de commandes ou se trouve en période de haute conjoncture. Généralement, le donneur et le receveur ont des liens épisodiques.

Selon Grand et Leronas (1996) l'inscription de la sous-traitance dans des réseaux permet d'envisager sous un angle nouveau les rapports entre partenaires au travers de la notion de dépendance transactionnelle croisée. En s'appuyant sur la position relative des participants et sur la spécificité des actifs et de la relations, ils présentent une typologie des relations de sous-traitance en réseau comme suit :

1/- Le réseau lâche traduit la situation où le sous-traitant travaille régulièrement avec un donneur d'ordre sans réaliser une part importante de son chiffre d'affaires avec lui tout en étant en mesure de développer des relations commerciales avec d'autres clients.

L'indépendance du donneur d'ordre s'explique par le non besoin des services spécifiques et partant la non concentration de ses activités avec le sous-traitant.

Situation relative du D.O Situation relative du S.traitant	Indépendant	Dépendant
Indépendant	Réseau lâche	Réseau paradoxal
Dépendant	Réseau hiérarchisé	Réseau partenarial

Figure 9. Une typologie des relations de sous-traitance

2/- Le réseau paradoxal : Le sous-traitant réalise une faible part de son chiffre d'affaires avec le donneur d'ordre mais dispose d'actifs spécifiques, ce qui contraint le donneur d'ordre d'accepter les exigences du sous-traitant.

3/- Le réseau hiérarchisé : Le sous-traitant réalise un fort pourcentage de son chiffre d'affaires avec un donneur d'ordre. Ce dernier dispose, cependant, d'un grand choix de sous-traitants, mais travaille toujours avec le même pour imposer certains éléments tels qu'un équipement spécifique, l'imposition de logo, etc.

4/- Le réseau partenarial : Les deux cocontractants ont intérêt à développer un échange réciproque. Le sous-traitant réalise une forte part de son chiffre d'affaires avec le donneur d'ordre, mais il a de la difficulté à trouver des clients compte tenu de la spécificité de ces actifs. Le donneur d'ordre, de son côté, a également besoin du sous-traitant pour effectuer ses activités et/ou intervenir dans une zone.

Les auteurs notent toutefois que parmi les limites de cette typologie, on peut mentionner l'approche d'analyse bilatérale puisque dans le cadre des relations de sous-traitance en réseau, une approche multilatérale peut être envisagée.

II.2.4.3.2- Les alliances stratégiques

Golden et Dollinger (1993) notent que de plus en plus les PME optent pour des alliances en vue de réduire l'incertitude et la vulnérabilité face aux pressions de l'environnement et d'améliorer leur performance. Aussi la croissance en taille n'est pas obligatoirement la seule, ni la meilleure voie de la croissance de la petite entreprise (Debrey, 96).

Dans la période actuelle, on est passé de l'incertitude à l'inconnu. Ceci amène à placer les alliances en tête des modes de développement, sans pour autant exclure la croissance interne et la croissance externe (Bouayad, 96).

Une certaine confusion est notée au niveau des termes utilisés et de l'analyse du phénomène des alliances (Dussauge et Garrette, 91; 97 ; Marmuse, 92 ; Desreumaux , 93). Toutefois les premiers auteurs précisent que ce qui est essentiel dans la notion d'alliance c'est le maintien de l'indépendance de chacune des firmes-partenaires. Ainsi définissent-ils les alliances stratégiques comme étant des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en oeuvre ce projet ou activité sur une base autonome, en affrontant seules la concurrence ou que de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités (Dussauge et Garrette, 91). Ainsi, l'alliance se caractérise par la poursuite d'objectifs communs, mais les entreprises partenaires n'en gardent pas moins leur autonomie stratégique et conservent des intérêts qui leurs sont propres.

De son côté Bouayad (96) définit l'alliance comme un rapport de forces, un rapport de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Celui-ci s'articule autour de trois axes : le projet (vision commune partagée), la relation (ou les relations qui ne sont pas forcément

matérielles et sont même essentiellement humaines et donc fondées sur l'information et la communication) et le contrat traduisant la formalisation du projet et des relations entre les partenaires.

Cette définition nous semble en accord avec la première au niveau du rapport de négociation dynamique qui serait une conséquence du ou des conflit(s) d'intérêts entre les partenaires.

Les alliances stratégiques ont fait l'objet d'essais typologiques. En s'attachant au contenu et à la nature des actifs apportés nous présentons dans la figure 10 qui suit les configurations des alliances selon Dussauge et Gurrette (1991).

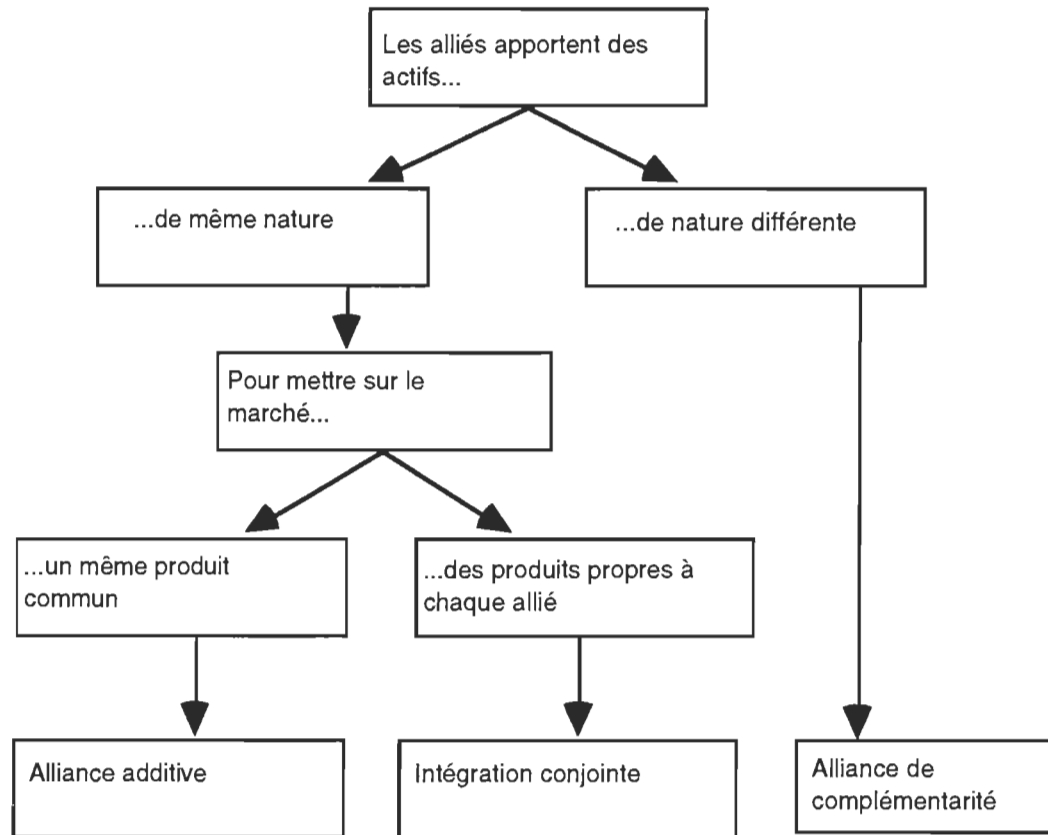


Figure 10. Les configurations d'alliances (Dussauge & Gurette, 1991)

L'alliance de complémentarité traduit la motivation d'au moins un des partenaires d'accéder à un actif complémentaire à son activité. Les deux autres formes (intégration conjointe et alliance additive) répondent plus à une logique de taille et se différencient par l'étendue de l'activité, objet de la coopération : un stade du processus de production (intégration conjointe) ou l'ensemble d'une activité (alliance additive).

Selon Quinn et Hilmer (1994), pour mieux développer ses compétences clés, l'entreprise doit concentrer ses ressources sur l'activité où elle est à même de fournir un avantage unique perçu par le client et sous-traiter celles pour lesquelles elle est moins douée. Ceci lui

permettrait d'un côté de mieux exploiter ses ressources aussi bien tangibles qu'intangibles et de l'autre côté, de bâtir des barrières à l'entrée et donc mieux protéger ses parts de marché. Ces auteurs notent toutefois que la sous traitance n'est pas sans risque, la décision doit prendre en considération le potentiel de compétitivité et le degré de vulnérabilité stratégique.

La sous traitance ou plus généralement les relations de collaboration entre les firmes ne doivent pas se limiter à la notion de coût, elles doivent plutôt être guidées par la vision stratégique. Certaines conditions sont à respecter pour la réussite d'une relation d'alliance ou de partenariat. Concernant les facteurs de succès des dites relations, Mohr et Spekman (1994) ont montré que la confiance, la bonne volonté au niveau de la coordination des activités, le sens de responsabilité des partenaires ainsi que la communication aussi bien en terme de qualité, de partage d'information que de participation et d'implication ont des effets positifs sur le succès des relations de partenariat.

II.2.4.4- Stratégies fonctionnelles

Les choix stratégiques au niveau fonctionnel devraient être guidés par ceux des deux premiers niveaux (organisationnel et de produits/marchés).

Le marketing peut être analysé en se référant aux "4P" (product, price, place et promotion) du marketing-mix.

En ce qui concerne le produit, il s'agit de la définition des différentes caractéristiques techniques, fonctionnelles, économiques, etc. qui serviront d'éléments distinctifs de celui-ci par rapport à ceux des concurrents de la firme.

Le prix est une composante très importante et très sensible de la démarche marketing puisque celui-ci affectera, généralement, de façon directe l'accueil que le produit recevra sur le marché. Il est aussi un élément déterminant de la rentabilité et, partant, du développement de la firme. Olivier et Maricourt (1990) citent trois approches pour la détermination du prix, à savoir l'analyse des coûts, l'analyse de la demande et l'analyse de la concurrence.

L'action publicitaire ou promotionnelle vise la communication de l'offre de l'entreprise aux clients potentiels. Enfin au niveau du lieu, du point de vente ou encore de la distribution, il s'agit de répondre à la question quelle cible géographique desservir et quels sont les moyens pour répondre à la demande en temps et lieu voulus.

La fonction des ressources humaines se chargerait de la sélection et du recrutement du personnel, de sa motivation, de sa formation, de la communication des politiques de l'entreprise aux membres des différents niveaux hiérarchiques ainsi que de l'évaluation du rendement des employés et de la rémunération.

La fonction financière dont le rôle est, entre autres, la recherche de moyens de financement, doit vérifier si les ressources financières internes (autofinancement) et les moyens de financements externes (endettement) disponibles permettront la mise en oeuvre ou la réalisation de la stratégie de l'entreprise de façon rentable.

La fonction de production quant à elle se chargerait de l'approvisionnement, de la technologie et de l'organisation des tâches opérationnelles en vue de réaliser la meilleure productivité possible.

Nous analyserons sur le terrain les aspects généraux relatifs à chacune des fonctions susmentionnées sans oublier l'informatique devant faciliter et favoriser l'efficacité de la gestion opérationnelle aux niveaux des différentes fonctions (prévision, comptabilité, prix de revient, etc.).

II.2.4.5. Le contrôle

Selon Goold et Quinn (1990) le système de contrôle peut être défini comme étant le processus qui permet au dirigeant d'évaluer les performances des différents départements et qui favorise la motivation du gestionnaire. Le contrôle peut porter aussi bien sur des objectifs financiers, de court ou de long terme, que sur d'autres objectifs sociaux, de qualité, etc.. Il s'agit d'évaluer l'efficacité des actions entreprises en ce qui a trait à la réalisation des performances escomptées. Dans le contexte de la PME, le contrôle semble être simple, informel et centralisé autour du propriétaire dirigeant.

Selon Bouquin (1997) tout système de contrôle a deux missions. La première est d'efficacité et consiste en l'aide à l'identification des objectifs et à la provocation des comportements cohérents avec les objectifs. La seconde est d'efficience et renvoie à la gestion des ressources de manière productive.

L'auteur ajoute que le contrôle repose d'une part sur un processus de planification-suivi et d'autre part sur des choix de structure, principes de décision et de motivation qui articulent et canalisent ce processus au sein de l'organisation et doivent permettre une adhésion des décideurs au fonctionnement de celle-ci.

Ainsi le contrôle peut être vu comme un complexe de processus et de structure dont l'articulation fait appel à quatre modes opératoires à savoir les objectifs, les normes, les règles ou procédures et les outils.

Partant de l'idée que le contrôle est rattaché aux décisions prises, Bouquin (1997) considère logique de fonder la structure du contrôle sur les typologies de décision, revoyant ainsi à la théorie des trois niveaux. En supposant la pertinence de celle-ci, l'auteur distingue :

- le contrôle stratégique permettant à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour le long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre la réalisation de ses finalités;
- le contrôle de gestion où la direction s'assure de la cohérence des plans des unités avec celui de l'entreprise et que, sur le court terme, celui-ci est cohérent avec le plan stratégique;
- le contrôle d'exécution permet à chaque délégataire de s'assurer que les tâches programmées se déroulent conformément aux règles et aux délégués de ne pas avoir à vérifier le détail de ces tâches.

Ces trois sous-systèmes de contrôle sont en interaction, même s'ils diffèrent au plan de la nature de la fonction de vigilance qu'ils remplissent et de la complexité qu'ils doivent aider à gérer.

II.2.4.6- Performance

Selon Foley (1987), la croissance de la PME peut être mesurée de différentes manières. Il note les deux méthodes les plus utilisées et qui sont relatives à l'accroissement de la production et à l'accroissement du nombre d'employés. L'auteur note aussi l'indicateur implicite dans ces deux manières, à savoir l'accroissement des ventes.

Selon Foley, l'accroissement de la production ne peut être bénéfique que si les biens produits peuvent être écoulés. En l'absence de quoi des problèmes de trésorerie surgissent rapidement pouvant entraîner la faillite de l'entreprise au cas où ils ne seront pas surpassés. Quant à l'accroissement du nombre d'employés, celui-ci doit s'accompagner d'un accroissement des ventes pour que la PME puisse assurer le paiement de ceux-ci.

Toutefois l'accroissement des ventes d'une PME entraînera un accroissement de la production. Chose qui n'est pas toujours vraie pour l'accroissement des effectifs puisque l'investissement ou l'introduction d'une nouvelle technologie peut généralement accroître la production sans pour autant créer de nouveaux emplois. Ainsi Foley note la relation "conflictuelle" entre la croissance en terme de production et celle en terme d'effectif.

Par voie de conséquence, la croissance des PME devrait ultimement s'accompagner d'un accroissement du chiffre d'affaires. Ceci est d'autant plus vrai que le mécanisme par lequel les PME croient ainsi que leur désir de croissance restent ambigus (Allant, 1970; Marris, 1967; Foley, 1987).

Sur le terrain nous tenterons de mesurer la performance par les taux de croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice réalisé.

II.3- Cadre de référence théorique de la présente recherche

En guise de synthèse des éléments analysés, à travers notre cadre conceptuel général et en tenant compte de notre problématique spécifique, nous proposons le modèle de référence ci-dessous (figure 11).

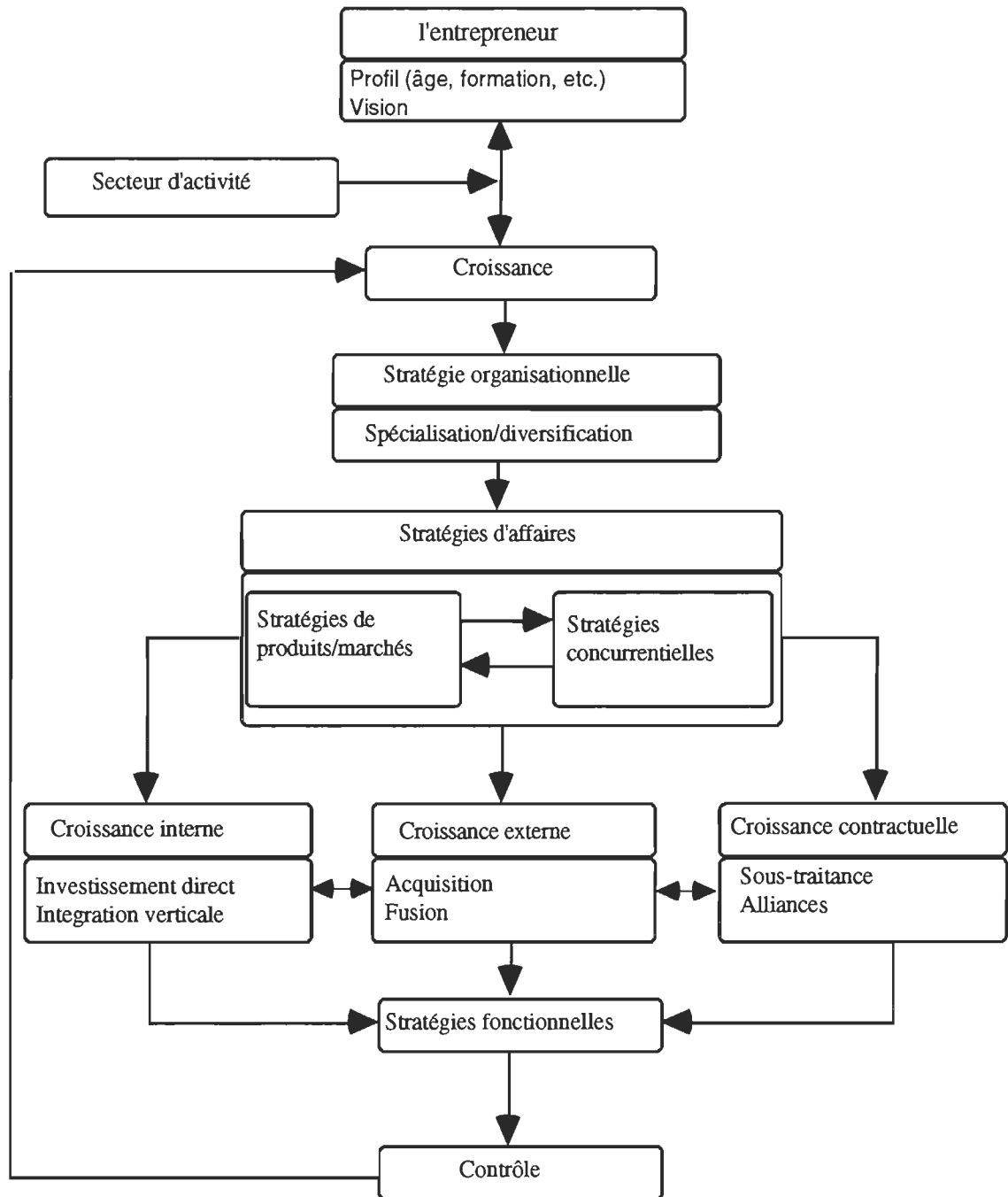


Figure 11. Modèle de référence théorique de l'étude (Najimi, 1998)

L'entrepreneur est à l'origine de toute la démarche stratégique. En nous basons sur la situation du secteur de construction marocain telle que présentée au premier chapitre et qui met en évidence le fort potentiel de croissance de ce secteur, les entrepreneurs concernés ne nous semble avoir d'autre choix que de saisir cette opportunité. Ainsi allons-nous essayer d'observer sur le terrain le comportement des entreprises de construction à travers les différents niveaux de choix stratégiques se rapportant à la croissance. Il est à noter que les deux premiers niveaux (organisationnel et d'affaire) sont difficiles à distinguer dans la réalité.

Concernant les stratégies d'affaires, notre modèle constate la complémentarité, telle que précisée par Marmuse (1992), entre les stratégies de produits/ marchés et les stratégies concurrentielles. Ces dernières visent la différenciation de la firme par rapport à ses rivaux. Cette différenciation peut être selon Porter de nature commerciale ou de coût. Nous nous sommes permis d'analyser les éléments de démarcation des firmes par rapport à la concurrence au niveau des stratégies fonctionnelles, notamment les stratégies marketing. En effet, il est difficile en réalité de déterminer la séquence par laquelle les choix s'opèrent. Tous les niveaux sont en réalité en interaction.

Le troisième niveau, de mise en oeuvre, retrace les différents modes de croissance, en s'inspirant jusqu'à un certain degré de la matrice de Bouayad (1996) (figure 8). On retrouve ainsi, tout d'abord le mode de croissance interne que nous analyserons par l'observation des comportements des PME relatifs à l'intégration verticale et à l'investissement direct.

Ensuite, la croissance contractuelle qui suppose le développement de relations de coopération avec d'autres firmes envue de mener à bien les projets de croissance tracés par les PME sous l'étude. Les principales options que nous avons pu recenser à ce niveau reviennent à nouer des relations de sous-traitance et/ou d'alliance.

Enfin, le mode de croissance externe dont les possibilités peuvent revenir à procéder à des fusions et/ou des acquisitions. Rappelons que ce mode de croissance exogène nécessite selon Bouayad (1996) non seulement une technicité managériale complexe mais aussi des ressources financières importantes. Ainsi, en prenant en considération certaines caractéristiques les plus reconnues à la PME et qui sont relatives à la simplicité de la structure et la faiblesse des ressources, notamment financières, nous avons choisi d'exclure ce mode de croissance de notre cadre d'analyse.

Enfin le contrôle permettrait à l'entrepreneur de mesurer sa performance, dans notre cas la croissance. Ceci se traduira par un effet de retour influençant le profil de l'entrepreneur et partant sa vision future.

II.3.1- Spécification des variables et des construits

Tableau 4
Les variables et les construits principaux de la présente étude

Variables dépendantes	Variables intermédiaires	Construits	Variables indépendantes
<ul style="list-style-type: none"> - Performance (taux de croissance) - Vision future 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte national - Secteur d'activité 	<p>Formulation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégies organisationnelles - Stratégie de produit/ marché <p>Mise en oeuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance interne - Croissance contractuelle - Stratégies fonctionnelles - Contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation - Diversification - Pénétration de marché - Extension de marché - Développement de produits - Diversification - Investissement direct - Intégration verticale - Sous-traitance - Alliances - Marketing - Production - Finance - GRH - Contrôle général - Contrôle opérationnel

II.3.2- Objectifs et questions de recherches

Comme il a été signalé en introduction les PME de construction marocaines doivent faire face à l'accroissement de la demande en construction résidentielle notamment dans le cadre du programme des 200 000 logements. Étant donné que les recherches en gestion sont le plus souvent réalisées dans des pays développés, aboutissant sur des généralisations des théories

sans pour autant tenir compte des contingences spécifiques à des cultures et économies nationales, nous avons jugé intéressant d'observer aussi les comportements des PME de construction québécoises, chose qui ne pourrait qu'enrichir ce travail et contribuerait inévitablement à améliorer notre vision des choses, en constatant les différences et les similitudes, en ce qui concerne les choix de croissance, des deux échantillons. Ainsi notre question de recherche peut être formulée comme suit :

Comment les choix stratégiques de croissance peuvent-ils différer en fonction des différences des contextes nationaux?

Pour pouvoir répondre à cette question, nous nous sommes fixés des objectifs de recherche qu'on peut regrouper en deux catégories principales :

- Le premier est descriptif et vise l'observation du comportement et des pratiques de ces PME en ce qui concerne les choix stratégiques de croissance ainsi que les stratégies de mise en oeuvre, notamment les comportements coopératifs avec les autres firmes ainsi que les stratégies fonctionnelles. Celles-ci nous permettraient de mieux saisir l'environnement dans lequel évoluent les PME de construction marocaines et leurs homologues québécoises.

- Notre second objectif est comparatif. Nous visons à comparer les comportements mentionnés ci-haut de certaines PME québécoises avec ceux des PME marocaines pour faire ressortir les principales différences et/ou similitudes entre les deux échantillons.

Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons formulé les questions de recherche suivantes :

Q1 : Quels sont les vecteurs de croissance poursuivis par les PME de construction de chaque groupe, marocain et québécois?

Q2 : Quelle est la nature des relations interfimes nouées par les PME de chacun des deux groupes et quels sont les facteurs de succès de ces relations?

Q3 : Quelles sont les stratégies fonctionnelles appliquées par ces deux groupes de PME?

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

III.1- Type de recherche

Notre étude vise principalement la mise en lumière des similitudes et différences de nos deux groupes d'entreprises, marocain et québécois. L'approche comparative des comportements des firmes concernera ainsi des PME opérant dans un pays développé et d'autres oeuvrant dans un pays en développement. À notre connaissance, aucune étude n'a été menée jusqu'à date dans cette perspective, plus particulièrement dans les contextes marocain et québécois. Ainsi, inscrirons-nous cette recherche dans une démarche exploratoire

III.2- Échantillonnage

Notre échantillon se compose de 32 PME dont 17 marocaines et 15 québécoises. Pour faire partie de notre échantillon les firmes devaient satisfaire aux conditions suivantes : être en activités depuis au moins 1994, oeuvrer dans le secteur de construction résidentielle, quelque soit la part et avoir un effectif permanent inférieur à 150 personnes.

La méthode d'échantillonnage est non probabiliste selon le jugement. La difficulté d'apprécier a priori la croissance des entreprises nous a amenés à recourir à la coopération de certaines personnes "clés" -cadres au sein des administrations et des associations professionnelles concernées- pour la sélection des entrepreneurs généraux les plus

dynamiques du secteur et ce aussi bien au Maroc qu'au Québec. Ces entrepreneurs étaient contactés par téléphone pour la fixation de rendez-vous pour des entrevues qui ont duré entre une heure et demie et deux heures, selon la disponibilité des entrepreneurs et ce à l'aide d'un questionnaire structuré.

Nous ne prétendons pas dans cette recherche exploratoire, que nos deux échantillons sont représentatifs des secteurs de construction des deux pays. En effet, nous nous sommes limités au Québec à la région 04. Celle-ci a enregistré une augmentation de 150% du nombre d'heures travaillées dans la construction résidentielle en 1995, par rapport à l'année 1994 (CCQ, 1996). Au Maroc, l'enquête était axée sur les villes Fès, Meknès et Rabat. Cependant, les firmes choisies sont à notre avis un reflet des réalités les plus fréquentes de ces deux économies. Le but est de faire ressortir des convergences et divergences des comportements stratégiques à partir des deux échantillons.

Les résultats de cette recherche exploratoire peuvent permettre d'identifier certaines constantes et/ou variations selon l'origine. Il s'agit d'une première étape d'investigation qui pourrait permettre des recherches stratégiques futures sur des questions et échantillons plus ciblés.

III.3- Instrument de mesure

Afin d'obtenir les informations nécessaires à la réalisation de ce travail, nous avons opté pour la méthode d'enquête sur le terrain par le biais d'un questionnaire structuré dont le plus grand nombre des questions étaient ouvertes.

Pour nous assurer de la validité et de la fidélité de notre instrument de mesure nous avons réalisé un prétest auprès de trois entrepreneurs québécois. Ce qui nous a permis de vérifier si les questions sont bien comprises par les entrepreneurs et si elles ne prêtent pas à confusion. Certaines questions furent modifiées et améliorées au besoin.

Par le biais de notre instrument de mesure, le questionnaire, nous allons essayer de mesurer les principales dimensions du modèle de référence théorique de la présente étude présenté plus haut. Ainsi, analyserons-nous le profil du propriétaire-dirigeant, le profil de l'entreprise, les stratégies de produits/marchés, le mode développement interne et contractuel, les stratégies fonctionnelles ainsi que la contrôle, la performance et la vision future. Pour ce faire, nous auront besoin d'un certain nombre d'informations qu'on présentera comme suit :

III.3.1- Profils de l'entreprise et du propriétaire-dirigeant

Le profil de l'entreprise sera analysé à travers l'âge de celle-ci, sa taille en terme d'effectif, ainsi que la part de l'activité réalisée dans le secteur de construction résidentiel, les produit/services et la part revenant à chaque type de clientèle, publique ou privée.

L'âge de l'entrepreneur, son expérience passée dans le secteur de construction, exprimée en nombre d'années ainsi que son niveau de formation nous permettront de décrire son profil.

III.3.2- Les stratégies de produits/marchés

Elles seront étudiées à travers l'analyse des composants du vecteur de croissance tels que présentés dans la matrice d'Ansoff. Ainsi l'information recherchée concernera le

comportement des firmes, au cours des trois dernières années, en ce qui a trait à l'innovation de produit et à la conquête de nouveaux marchés. Ceci nous permettra de placer les PME, objet de notre étude, sur la dite matrice selon les quatre composants. Il s'agit, comme il a été déjà précisé au niveau du cadre conceptuel, de la pénétration de marché, de l'extension de marché, du développement de produits et de la diversification.

Nous analyserons aussi à travers ces informations le comportement des firmes en ce qui concerne l'innovation et l'amélioration continue des produits/services. Dans le dernier cas, nous demanderons des informations additionnelles portant sur l'objet éventuel des dites améliorations.

III.3.3- L'implantation

L'information recherchée concernera dans un premier niveau le mode de développement. La croissance interne peut être mesurée par l'observation du comportement de nos firmes en matière d'intégration verticale et de l'investissement direct. Quant à la croissance contractuelle, nous observerons la nature des relations de coopération nouées par nos PME (sous-traitance et alliances) ainsi que le processus de sélection des partenaires et les facteurs de succès de ces relations.

Au second niveau, notre attention sera portée vers l'analyse de l'aspect opérationnel. Celle-ci nécessitera des informations sur le processus transactionnel des PME de construction, suite à quoi nous analyserons les stratégies fonctionnelles.

Les quatre "P" serviront de bases aux stratégies marketing. Ainsi l'information recherchées concernera les produits et services offerts par nos PME, la politique de prix

(mode de détermination et objectifs), la répartition géographique de la clientèle et la vecteurs de communication utilisés pas ces firmes.

Le financement sera analysé à l'aide des informations portant sur les parts respectives revenant aux financements interne et externe ainsi que le processus de financement des projets.

Au niveau de la gestion opérationnelle de la production, nous allons évaluer la marge de choix de nos PME vis à vis des fournisseurs ainsi que les critères de leurs sélection, l'aspect formel ou informel de la planification opérationnelle ainsi que la présence et l'importance accordée à l'informatique.

Enfin les pratiques de GRH seront identifiées à travers l'observation de la structure de l'entreprise (présence ou non de services fonctionnels) ainsi que du leadership exercé pour mener à bien la tâche d'exécution incombant aux entreprises auxquelles nous nous intéressons dans cette étude.

III.3.4- Contrôle, performance et vision future

Au niveau du contrôle, l'information recherchée concernera l'objet et le processus de celui-ci. Autrement-dit sur quoi porte le contrôle et comment est-il exercé?

Les taux moyens de croissance du chiffres d'affaires et du bénéfice serviront à mesurer la performance de nos PME.

Enfin l'analyse de la vision future de l'entrepreneur sera basée sur sa prévision quant à l'évolution future générale du secteur et l'orientation qu'il compte donner à sa firme dans les cinq prochaines années.

Le tableau 5 présenté ci-bas retrace la liste des informations jugées nécessaires à la réalisation de cette étude.

III.4- Liste des informations nécessaires

Tableau 5

Les informations jugées pertinentes pour la présente étude ainsi leur source

Dimensions /objectifs	Informations nécessaires	Source d'information
Profil de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Année de démarrage - La part réalisée dans le secteur résidentiel - L'effectif permanent - Les produits/services - Type de clientèle 	propriétaire-dirigeant
Profil du propriétaire-dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - Age - Niveau de formation - Expérience dans le secteur 	propriétaire-dirigeant
Stratégies produits/marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Les composants du vecteur de croissance <ul style="list-style-type: none"> pénétration de marché? développement de produits? extension de marché? diversification? -Innovation / améliorations continues 	propriétaire-dirigeant
Mode de développement - Croissance interne -Croissance contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> Investissement et intégration verticale Nature des relations Processus de sélection facteurs de succès 	propriétaire-dirigeant
Stratégies fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Processus transactionnel - Marketing mix (4P) - Pratiques du financement des projets de construction - Gestion opérationnelle de production - GRH (structure et leadership) 	propriétaire-dirigeant
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Sur quoi porte le contrôle - Processus du contrôle 	propriétaire-dirigeant
Taux de croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années. - Évolution du bénéfices au cours des trois dernières années. 	propriétaire-dirigeant
Vision	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution du secteur dans les cinq prochaines années. - Orientation future de l'entreprise 	propriétaire-dirigeant

III.5- Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées par entrevue directe auprès des propriétaires-dirigeants et ce en raison des avantages qu'offre ce moyen de communication, notamment l'interaction. En effet, notre présence a permis la clarification et l'adaptation des questions aux cas où le besoin se faisait sentir. Notre façon de procéder nous a permis également, selon la disponibilité de l'entrepreneur, de discuter de certains sujets connexes. L'entrevue durait généralement entre une heure et demi et deux heures.

Pour l'analyse des données recueillies, nous avons dans un premier temps procédé à l'analyse de contenu pour les questions ouvertes, ainsi avons-nous regroupé les différentes réponses dans les catégories qui ont servi de base à notre analyse statistique. La méthode adoptée à ce niveau est essentiellement bivariée, du khi-carré, en fonction de la variable pays (Maroc/Québec) à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans chacun des paragraphes qui suivent nous constaterons d'abord la distribution des fréquences des dimensions relatives à chacune des variables centrales. Ensuite nous proposerons à la fin de chaque paragraphe une synthèse où l'on essayera de mettre en relief les convergences entre les deux groupes d'entreprises (Maroc/Québec) ainsi que les différences ou divergences significatives. Pour ce faire nous avons recouru principalement à la méthode du khi-carré. La petite taille de notre échantillon nous a amenés à regrouper certaines catégories afin de respecter dans la mesure du possible les conditions d'application de la dite méthode.

IV.1- Profil de l'entreprise

Dans cette section, nous allons présenter nos résultats portant sur certaines caractéristiques des firmes, objet de notre étude. Les caractéristiques analysées sont l'effectif, l'année de démarrage, le(s) secteur(s) d'activité, les produits/services offerts et enfin le type de clientèle desservie.

IV.1.1- L'effectif :

En prenant en considération l'échantillon dans sa globalité, on peut observer facilement la prédominance des petites entreprises; 50% des entreprises emploient moins de dix employés. Toutefois les firmes québécoises se trouvent plus présentes dans cette classe que les entreprises marocaines avec une part de 87,5%.

Tableau 6.
Taille des PME de construction par tranches d'effectif (Maroc/Québec)

Tranches d'effectifs	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-10]	14	93,3%	2	11,8%	50%
[11-30]	1	6,7%	4	23,5%	15,6%
[31-60]	0	0%	4	23,5%	12,5%
[61 et plus]	0	0%	7	41,2%	21,9%
Total	15	100 %	17	100 %	100 %

Comme on peut facilement le constater dans le tableau 6 ci-haut, 65% des entreprises marocaines, objet de notre étude, emploient plus de 30 personnes alors que la totalité des firmes québécoises de notre échantillon emploient moins de 30 personnes.

L'effectif moyen pour l'échantillon québécois est 6 employés avec un minimum de 2 et un maximum de 16; alors que pour l'échantillon marocain il est de 63 employés avec un minimum de 5 et un maximum de 150.

IV.1-2- Année de démarrage

Tableau 7
Âge des PME de construction (Maroc/Québec)

Année de démarrage	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[avant 1980]	2	13,3%	5	29,4%	21,9%
[1980-1989]	7	46,7%	7	41,2%	43,8%
[1990-1994]	6	40%	5	29,4%	34,4%
Total	15	100 %	17	100 %	100 %

La majorité des firmes de notre échantillon total (43,8%) ont démarré leurs activités entre 1980 et 1989. L'âge moyen des firmes québécoises est de 12 ans comparativement à 14 ans pour les PME marocaines.

Les firmes qui ont démarré leurs activités entre 1990 et 1994 représentent 40% de l'échantillon québécois alors que la part des firmes marocaines classées dans cette catégorie n'est que de 29,4%. Les firmes marocaines enregistrent une fréquence plus élevée dans la catégorie des firmes ayant démarré avant 1980 par rapport aux PME québécoises, 29,4% pour les premières et seulement 13,3% pour les secondes.

IV.1.3- Secteurs d'activités :

Dans 47% des cas les PME québécoises de notre échantillon réalisent entre 76% et 100% de leurs activités dans le secteur résidentiel. Alors que pour l'échantillon marocain, la plus grande part, 35% réalise seulement entre 26% et 50% de leurs activités dans le résidentiel.

18% seulement, de l'échantillon marocain, réalisent entre 76% et 100% dans le secteur de construction résidentiel. Ainsi a-t-on presque 65% de l'échantillon marocain réalisant 50% et moins de leurs activités dans le dit-secteur. Inversement 67% des entreprises québécoises y réalisent plus que 50% de leurs activités.

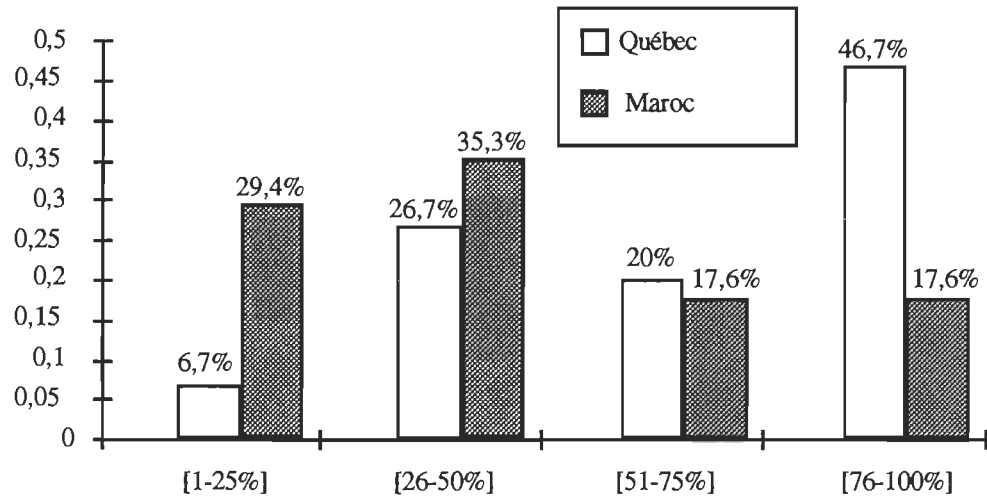


Figure 12. Représentation graphique des parts réalisées dans le secteur résidentiel (Maroc/Québec)

Comme le montre le tableau 8 ci-dessous présenté, 40% des PME québécoises n'opèrent que dans le résidentiel, alors que toutes les firmes marocaines objets de notre étude opèrent aussi bien dans le résidentiel que dans les autres secteurs, non-résidentiels.

Tableau 8

Parts de l'activité réalisées dans la construction non résidentielle (Maroc/Québec)

Part du Non Résidentiel	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	2	13,3%	3	17,6%	15,6%
[26-50%]	5	33,3%	4	23,5%	28,1%
[51-75%]	2	13,3%	7	41,2%	28,1%
[76-100%]	0	0%	3	17,6%	9,4%
Nulle	6	40%	0	0%	18,8%
	15	100 %	17	100 %	100 %

IV.1.4- Produits /Services :

Dans cette partie nous avons regroupé les réponses des entrepreneurs participants en deux catégories, à savoir la construction neuve et la rénovation. Pour les entrepreneurs québécois opérant dans la construction résidentielle neuve on peut distinguer les produits suivants : maisons isolées, maisons jumelées, quadriplexes, etc. Les produits marocains peuvent être des villas, des immeubles, des mosquées, des écoles, etc.

Notons aussi que, dans l'échantillon québécois, nous avons regroupé dans la catégorie "rénovation" et les services de rénovation proprement dite et les services que les entrepreneurs appellent travaux de sinistre. Nos résultats peuvent être présentés ainsi :

Tableau 9.
Parts de l'activité revenant à la construction neuve (Maroc/Québec)

construction Neuve	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	4	26,7%	0	0%	12,5%
[26-50%]	0	0%	0	0%	0%
[51-75%]	1	6,7%	0	0%	3,1%
[76-100%]	8	53,3%	17	100%	78,1%
Nulle	2	13,3%	0	0%	6,3%
	15	100%	17	100%	100%

Tableau 10
Parts de l'activité revenant à la rénovation (Maroc/Québec)

Part de la Rénovation	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	4	26,7%	0	0%	12,5%
[26-50%]	1	6,7%	0	0%	3,1%
[51-75%]	1	6,7%	0	0%	3,1%
[76-100%]	5	33,3%	0	0%	15,6%
Nulle	4	26,7%	17	100%	65,6%
	15	100%	17	100%	100%

La totalité des firmes marocaines étudiées offrent des services de construction neuve à 100% de leurs activités. Alors que dans l'échantillon québécois, on retrouve des firmes qui réalisent aussi bien des services de rénovation que de construction neuve dans 60% des cas. 27% offre exclusivement des services de construction neuve. Aussi 53% de l'échantillon québécois bâti des maisons neuves pour une part comprise entre 76% et 100% de leur activité.

Précisons qu'en ce qui concerne l'échantillon marocain, 82% ont répondu qu'ils offrent des services de construction neuve tous corps d'état ou clé en main. 6% offre seulement des services de construction de gros oeuvres et 12% des services d'étanchéité et de revêtement.

IV.1.5- Types de clients :

Tableau 11

Part moyenne du chiffre d'affaires réalisée avec une clientèle privée (Maroc/Québec)

Clientèle privée	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-30%]	0	0%	5	29,4%	15,6%
[31-60%]	0	0%	3	17,6%	9,4%
[61-100%]	15	100%	0	0%	46,9%
Nulle	0	0%	9	52,9%	28,1%
	15	100%	17	100%	100%

Tableau 12

Part moyenne du chiffre d'affaires réalisée avec une clientèle publique (Maroc/Québec)

Clientèle publique	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-30%]	5	33,3%	0	0%	15,6%
[31-60%]	0	0%	3	17,6%	9,4%
[61-100%]	0	0%	14	82,4%	43,8%
Nulle	10	66,7%	0	0%	31,3%
	15	100%	17	100%	100%

100% de l'échantillon québécois a une clientèle privée pour une part allant de 61 à 100% de leurs chiffres d'affaires. Aussi les firmes québécoises sont les seules à être représentées

dans cette catégorie. Seulement 47% de l'échantillon marocain traite avec une clientèle privée et pour une part ne dépassant pas 60% de l'activité.

On peut aussi remarquer la situation presque inverse dans les deux échantillons, dans la mesure où presque 82% de l'échantillon marocain réalisent entre 61 et 100% de leurs chiffres d'affaires avec une clientèle publique, alors que 67% de l'échantillon québécois n'a pas de clientèle publique. Les 33% de l'échantillon québécois restant qui ont une clientèle publique ne dépassent pas 30% du chiffre d'affaires avec celle-ci.

IV.1.6- Synthèse

Tableau 13

Résultats de l'analyse du khi-carré relative au profil de l'entreprise (Maroc/Québec)

Profil de l'entreprise	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
- Effectif	15,77790	1	0,00007*
- Année de démarrage	0,00049	1	0,98230
- Secteur résidentiel	3,13725	1	0,07652
- S.non résidentiel	5,54167	1	0.01857*
- Construction neuve	10,16467	1	0,00114*
- Rénovation	18,99683	1	0,00001*
- Type de clientèle			
- Privée	11,04859	1	0,00089*
- Publique	16,48485	1	0,00005*

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Comme le montre le tableau 13, les variables pour lesquelles on peut rejeter l'hypothèse nulle (indépendance vis à vis de la variable pays) sont l'effectif, le secteur non résidentiel, construction neuve et rénovation ainsi que le type de clientèle, public ou privé.

Ainsi, peut-on affirmer que dans notre échantillon, les firmes marocaines sont de plus grandes taille que celles québécoises. L'effectif est inférieur ou égale à 15 dans 93% des cas québécois alors que dans 77% des cas marocains l'effectif est supérieur à 15.

Les firmes marocaines opèrent plus que les entreprises québécoises dans les secteurs de construction non-résidentiels. En effet, seulement 13% de l'échantillon québécois opère dans les dits-secteurs pour une part dépassant 50% de l'activité totale. La part des firmes marocaines classées dans la même catégorie est de 58%.

La différence est presque évidente pour ce qui est des produits et services puisque aucune firme marocaine n'a déclaré offrir des services de rénovation.

Comme il a été signalé plus haut, la majorité des firmes marocaines opère principalement avec une clientèle publique. Celle-ci lance des appels d'offres qui peuvent être soit en lots séparés, dont le principal est celui des gros oeuvres, soit en lot unique. Dans ce dernier cas, les firmes pouvant offrir des services de gros oeuvres sont généralement les mieux placées pour prendre en charge la totalité du projet puisque les gros oeuvres représentent selon certains entrepreneurs interviewés environ 60% du projet. Ces firmes réaliseront elles mêmes les lots relevant de leurs compétences, dont le principal est celui des gros oeuvres, et soustraiteront les autres lots secondaires en dehors de leurs spécialisations.

Une des caractéristiques des marchés étatique est sans doute une plus grande taille -relativement aux projets résidentiels des particuliers- ceci, à notre avis, amènerait l'entreprise marocaine, dans un souci d'éligibilité, à viser une plus grande taille. Aussi la PME marocaine semble chercher une certaine flexibilité et une capacité d'adaptation, notamment par la soumission pour des marchés non nécessairement résidentiels.

Par contre au Québec où l'intervention de l'État se fait moins sentir, les entreprises auraient choisi de développer une flexibilité d'une part structurelle (taille plus petite) puisque les marchés, principalement, privés sont de plus petite taille mais plus libéraux et partant très dynamiques. Ainsi l'entreprise québécoise aurait choisi la concentration sur un secteur dans une optique de développer une forte spécialisation. Ce qui lui permettrait de mieux séduire et servir sa clientèle. En outre le caractère fortement saisonnier de la construction au Québec, expliquerait probablement l'option de la firme québécoise pour une taille assez petite dans le but de ne pas avoir à supporter de lourdes charges fixes, s'accompagnant d'une plus grande taille, pendant les périodes creuses.

IV.2- Profil du propriétaire-dirigeant

Cette section portera sur le profil du propriétaire dirigeant qui sera analysé à travers son âge, son niveau de formation et son expérience, exprimée en nombre d'années, dans le secteur de la construction.

IV.2.1- Âge des propriétaires-dirigeants :

L'âge moyen des propriétaires-dirigeants québécois est 41 ans, avec un minimum de 32 ans et un maximum de 56 ans. Il est pour l'échantillon marocain 48 ans avec un minimum de 38 ans et maximum de 60 ans.

En nous référant au tableau 14 suivant, la plus grande part de l'échantillon québécois se trouve classée entre 32 et 42 ans, soit 53%. Alors que pour l'échantillon marocain la part la plus importante (53%) se trouve dans la classe entre 43 et 52 ans.

Les propriétaires âgés de plus de 52 ans représentent 6,7% au sein de l'échantillon québécois et 23,5% dans l'échantillon marocain.

Tableau 14
Âge des entrepreneurs (Maroc/Québec)

Age de l'entrepreneur	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[32-42 ans]	8	53,3%	4	23,5%	37,5%
[43- 52 ans]	6	40%	9	52,9%	46,9%
[53 et plus]	1	6,7%	4	23,5%	15,6%
	15	100%	17	100%	100%

IV.2.2- Formation :

Nos résultats concernant le niveau de formation atteint par les entrepreneurs interviewés sont représentés dans la figure 13 suivante.

29,5% des entrepreneurs marocains n'ont pas atteint un niveau de formation secondaire, alors que la totalité des propriétaires-dirigeants québécois ont au moins eu une formation secondaire. 13,3% seulement de l'échantillon québécois a atteint une formation universitaire.

Pour l'échantillon marocain, la part la plus importante (47%) est occupée par les propriétaires-dirigeants ayant au moins atteint une formation universitaire. 23,5% ont eu une formation secondaire. La même part revient à ceux qui ont eu seulement une formation primaire.

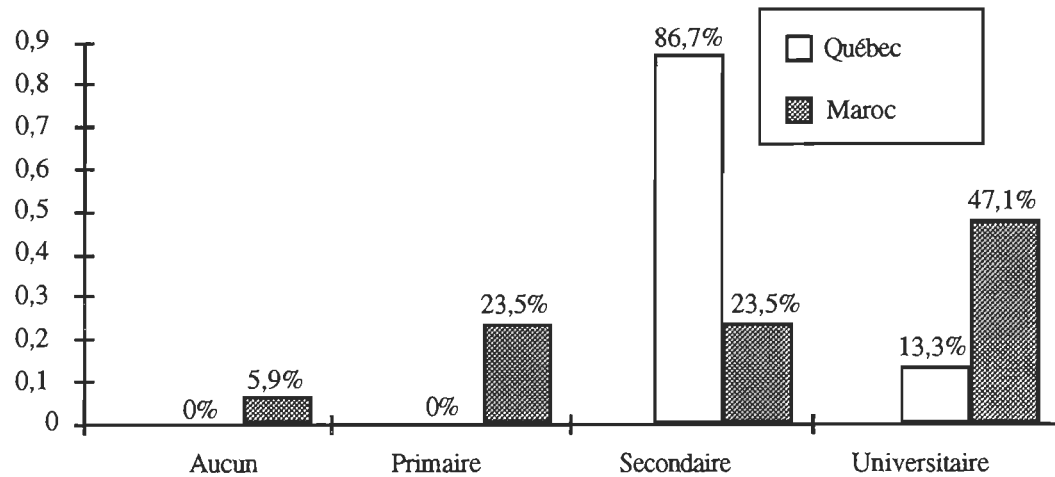


Figure 13. Représentation graphique du niveau de formation des entrepreneurs (Maroc/Québec)

IV.2.3- Expérience dans le secteur :

Tableau 15

Nombre d'années d'expérience des entrepreneurs dans le secteur de la construction (Maroc/Québec)

Années d'expérience	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[- de 15 ans]	2	13,3%	3	17,6%	15,6%
[15-30 ans]	13	86,7%	10	58,8%	71,9%
[31 et plus]	0	0%	4	23,5%	12,5%
	15	100%	17	100%	100%

Le nombre d'années d'expérience moyen dans le secteur de la construction des propriétaires-dirigeants marocains est de 24 ans avec un minimum de 7 ans et un maximum de 44 ans. Cette moyenne est de 19 ans dans l'échantillon québécois avec un minimum de 8 ans et un maximum de 30 ans.

72% de notre échantillon total se trouve classé dans la classe de 15 à 30 ans d'expérience. Au sein de cette classe on retrouve 86,7% des cas québécois comparativement à 58,8% des cas marocains.

Les propriétaires-dirigeants ayant plus de 30 ans d'expérience dans le secteur sont tous marocains et représentent 23,5% de l'échantillon marocain, soit 12,5% de l'échantillon total.

IV.2.4- Synthèse

Tableau 16

Résultats de l'analyse du khi-carré portant sur le profil de l'entrepreneur (Maroc/Québec)

Profil du propriétaire-dirigeant	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
- Âge	1,95322	1	0,16224
- Formation	4,21875	1	0,03998*
-Expérience	1,95322	1	0,16224

* Significatif : $\alpha < 0,05$

L'analyse du khi-carré montre que les entrepreneurs marocains sont plus scolarisés que leurs homologues québécois. Toutefois, les différences notées ne sont pas significatives en ce qui concerne l'âge des entrepreneurs ainsi que leurs expériences, en terme de nombre d'années, dans le secteur.

Ce qui pourrait s'expliquer par la possibilité que les entrepreneurs marocains interviewés travaillaient, probablement à temps partiel, dans le secteur de la construction tout en poursuivant leurs études. En outre, nous n'avons pas mesuré le nombre d'années passées par nos entrepreneurs à l'université.

IV.3- Stratégies de produits/marchés

IV.3.1.- Vecteurs de croissance

En nous basant sur la matrice d'Ansoff, décrivant les vecteurs de croissance, nous avons voulu savoir quels sont les vecteurs les plus utilisés dans chacun des deux groupes.

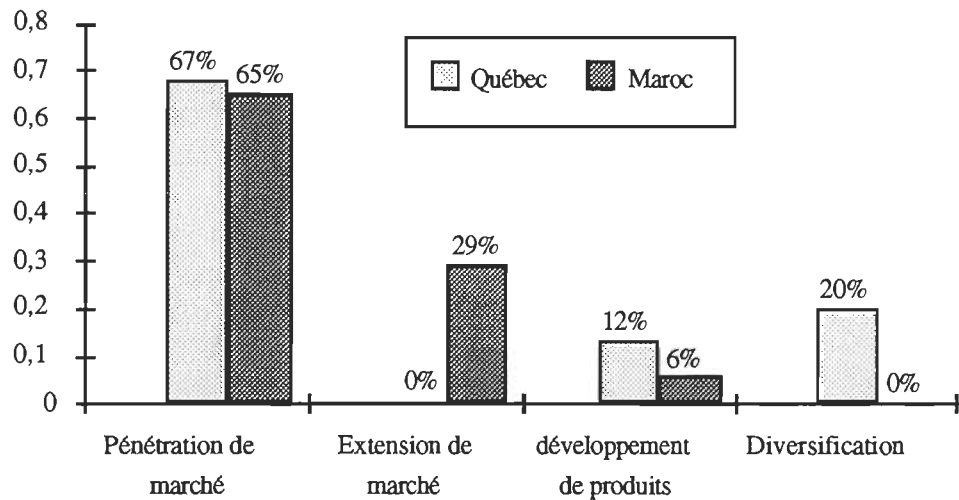


Figure 14. Les composants du vecteur de croissance adoptés par les PME de construction (Maroc/Québec)

La stratégie de concentration ou de pénétration de marché semble être la plus représentée aussi bien dans l'échantillon québécois (67%) que marocains (65%).

La stratégie d'extension de marché est mentionnée dans 29% des cas marocains comparativement à 0% de l'échantillon québécois.

Quant à la stratégie de développement de produits, elle est représentée dans 13% des cas québécois et 6% des cas marocains.

Enfin 20% de l'échantillon québécois ont déclaré avoir développé de nouveaux produits pour des marchés nouveaux. Ces firmes se sont donc diversifiées. Aucune firme marocaine n'avoue avoir opté pour ce choix.

IV.3.2- Innovation / améliorations continues

Dans cette section nous allons analyser les fréquences respectives revenant aussi bien aux stratégies de développement de nouveaux produits (innovation) qu'aux améliorations éventuellement apportées aux produits existants. En effet, le fait que la majorité des firmes aussi bien québécoises que marocaines, objet de notre étude, s'est contentée d'une stratégie de pénétration de marché, pendant des années considérées de crise dans les deux populations, ne signifie aucunement que ces firmes n'ont pas cherché à agir et/ou à se développer. C'est ce que nous montre le tableau suivant :

Tableau 17
Innovation des produits/services dans les PME de construction (Maroc/Québec)

Politique de P/S	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Innovation	5	33,3%	1	5,9%	18,8%
Amélioration	11	73,3%	13	76,5%	75%

Seulement 33,3% de l'échantillon québécois ont développé de nouveaux produits et services comparativement à seulement 6% de l'échantillon marocain. Mais la majorité des entreprises de notre échantillon total (75%) a apporté des améliorations aux produits/services existants. Ceci est valable, comme le montre le tableau 17 ci-haut, pour nos deux échantillons. Sur quoi ont porté ses améliorations? C'est l'objet de la section suivante.

IV.3.3- Objet des améliorations apportées aux produits/services :

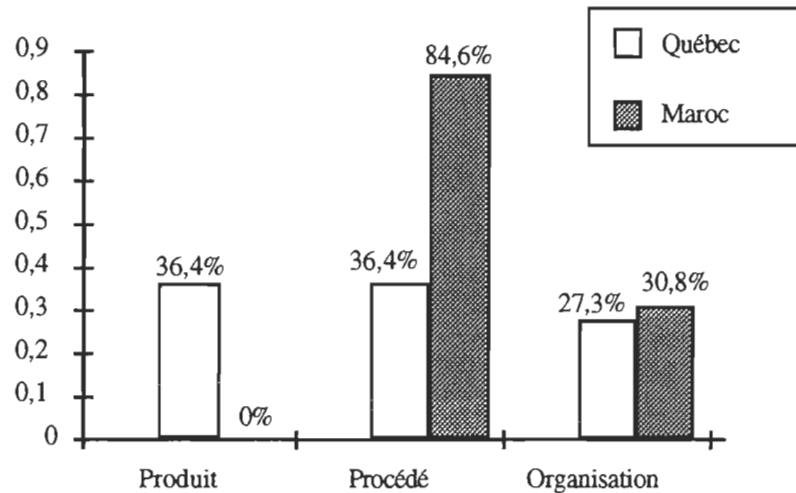


Figure 15. Les types d'amélioration continue apportée par les PME de construction (Maroc/Québec)

Nous avons, à ce niveau, regroupé les réponses des répondants en trois catégories principales à savoir, les améliorations de produits/services, les améliorations de procédés et enfin les améliorations organisationnelles.

Nos résultats indiquent que pour la majeure partie de notre échantillon total (62,5%) les améliorations ont porté sur les procédés. Les entreprises ayant amélioré leurs procédés représentent 36,4% de l'échantillon québécois comparativement à 84,6% de l'échantillon marocain.

L'amélioration organisationnelle est présente dans 29,2% des cas de l'échantillon total, 27,3% de l'échantillon québécois et 30,8% de l'échantillon marocain.

Enfin les améliorations produits, ont été mentionnées dans 36,4% des cas québécois, soit 16,7% de l'échantillon total. Aucune entreprise marocaine n'a mentionné une amélioration de nature produit/services.

IV.3.4- Synthèse

Tableau 18

Résultats de l'analyse du khi-carré se rapportant aux stratégies de produits/marchés adoptées par les PME de construction (Maroc/Québec)

Stratégies de produits/marchés	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
- Vecteurs de croissance			
- Pénétration de marché	0,01358	1	0,90723
- Extension de marché	5,22876	1	0,02222*
- développement produit	0,52071	1	0,47054
- Diversification	3,75172	1	0,05275
- Innovation produit	3,94168	1	0,04710*
- Apport d'amélioration	0,4183	1	0,83794
- Type d'améliorations			
- A. produit/service	5,67273	1	0,01723*
- A. procédé	5,91888	1	0,01498*
- A. organisationnelle	0,03526	1	0,85105

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Parmi les similitudes constatées à ce niveau, on peut relever l'option pour la stratégie de pénétration de marché ainsi que l'apport des améliorations aux produits et services. Les différences constatées concernent essentiellement l'innovation ou le développement de nouveaux produits ainsi que la nature des améliorations apportées aux produits et services. D'un point de vue comparatif les améliorations au Québec étaient plus de nature produits/services, alors qu'au Maroc elles ont porté davantage sur les procédés. En ce qui

concerne l'innovation, on peut dire d'après nos résultats que les PME québécoises sont plus innovatrices que leurs homologues marocaines. Ce qui peut s'expliquer par la marge de manoeuvre dont dispose la PME québécoise par rapport à la marocaine. En effet, comme il a été constaté avant, contrairement à l'entreprise québécoise de construction, la PME marocaine opère essentiellement avec une clientèle publique et doit par conséquent se limiter à l'exécution du projet selon les spécifications du cahier de charges, elle ne participe nullement au niveau de la conception du projet.

IV.4- Comportement coopératif

IV.4.1- La sous-traitance

IV.4.1.1- Part de la sous-traitance :

Tableau 19

Part du recours à la sous-traitance dans les deux contextes (Maroc/Québec)

Part de la S-traitance	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	2	13,3%	10	58,8%	37,6%
[26-50%]	6	40%	5	29,4%	34,4%
[51-75%]	4	26,7%	0	0%	12,5%
[76-100%]	3	20%	0	0%	9,4%
Nulle	0	0%	2	11,8%	6,3%
	15	100%	17	100%	100%

Presque 12% de l'échantillon marocain ne donne pas de sous contrats, alors que la totalité des firmes québécoises ont recours aux services des sous-traitants.

59% de l'échantillon marocain ne donne en moyenne que jusqu'à 25% du projet en sous-traitance comparativement à 13% de l'échantillon québécois.

40% des firmes québécoises donne entre 26% et 50% du projet en sous-traitance comparativement à seulement 29% de l'échantillon marocain.

47% des firmes québécoises donne en sous-traitance une part dépassant 50% du projet alors qu'aucune firme marocaine ne le fait.

IV.4.1.2 Processus et critères de sélection :

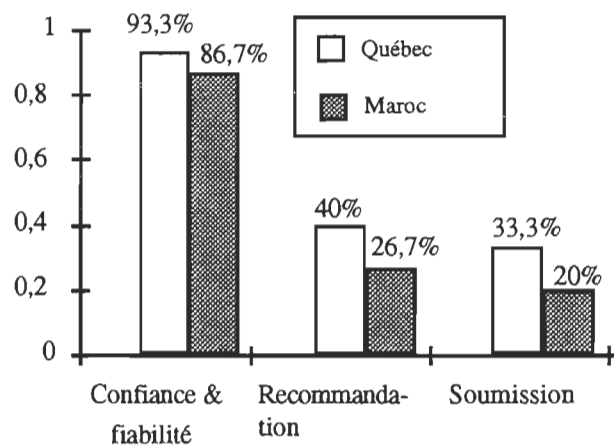


Figure 16. Les critères utilisés par les entrepreneurs généraux de construction pour la sélection des sous-traitants (Maroc/Québec)

S'agissant des critères de sélection, on a trouvé lors de notre enquête que la confiance et la fiabilité des sous-traitants occupent le premier rang avec 90% de l'échantillon total, suivi des recommandations, 33% et enfin de la soumission, 27%. Cet ordre, comme le montre la figure (16) ci-haut, est valable pour les deux échantillons. Notons à ce niveau que ces critères ne sont pas mutuellement exclusifs. À titre d'exemple, une entreprise peut choisir parmi un certain nombre de sous-traitants qu'elle connaît comme étant fiables et dignes de confiance le plus bas soumissionnaire, celui offrant les meilleurs prix.

IV.4.1.3- Les raisons de la sous-traitance

Tableau 20

Les raisons du recours des PME de construction à la sous-traitance (Maroc/Québec)

Raisons de S.T	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Capacité	6	40%	6	40%	40%
Compétence	12	80%	9	60%	70%
Prix	3	20%	4	26,7%	23,3%
Meil Gestion	5	33,3%	1	6,7%	20%

Le manque de compétence figure pour 80% de l'échantillon québécois et 60% pour l'échantillon marocain. Ce qui représente les parts les plus élevées dans les deux échantillons. La capacité semble aussi être une des raisons du recours des firmes de construction à la sous-traitance et ce pour une part de 40% aussi bien pour l'échantillon québécois que marocain.

Nos résultats montrent que le prix n'est pas toujours une raison favorisant le recours à la sous-traitance. En effet, cet élément ne figure dans nos résultats que pour une part de 20% de l'échantillon québécois et 27% de l'échantillon marocain.

Enfin pour 33% de l'échantillon québécois la possibilité de mieux gérer les projets semble aller en faveur du recours aux services des sous-traitants. 7% revient aux entreprises marocaines ayant mentionné la priorité à accorder à la gestion comme une justification de cette option.

IV.4.1.4- Les facteurs de succès des relations de sous-traitance

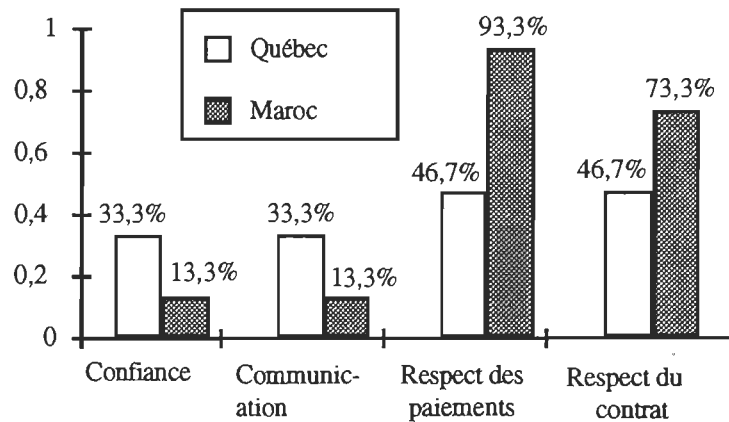


Figure 17. Facteurs de succès des relations de sous-traitance (Maroc/Québec)

En ce qui a trait aux facteurs de succès des relations de sous-traitance, les plus grandes parts figurent dans les catégories respect des conventions de paiement avec 70% de l'échantillon total, 47% de l'échantillon québécois et 93% de l'échantillon marocain. Ce facteur se trouve suivi du respect des spécifications du contrat avec 60% de l'échantillon total, 47% de l'échantillon québécois et 73% de l'échantillon marocain. Ainsi peut-on dire que si les entrepreneurs se basent sur la fiabilité du sous-traitant pour le sélectionner en tant que partenaire, celui-ci devrait faire preuve de professionnalisme pour ne pas nuire à la réputation de l'entrepreneur général qui demeure responsable de la totalité du projet à l'égard du maître d'ouvrage. De son côté, l'entrepreneur se doit de payer le sous-traitant selon les conventions préétablies.

La confiance et une bonne communication impliquant une bonne coordination des efforts et des travaux sont représentées chacune pour 33% de l'échantillon québécois et 13% de l'échantillon marocain. On peut aussi dire que ces deux derniers facteurs occupent moins d'importance dans l'échantillon marocain que dans l'échantillon québécois.

IV.4.2- Autres formes de collaboration

IV.4.2.1- Collaboration informelle avec les firmes concurrentes

Tableau 21

La collaboration informelle entre les PME de construction (Maroc/Québec)

Existence	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Non	5	33,3%	9	52,9%	43,8%
Oui	10	66,7%	8	47,1%	56,3%
	15	100 %	17	100 %	100 %

En ce qui concerne la collaboration avec des firmes concurrentes, les entreprises québécoises ont déclaré collaborer avec d'autres firmes dans 67% des cas comparativement à 47% de l'échantillon marocain. Il est à préciser que la majorité des relations de coopération ici concernées sont de nature informelle.

IV.4.2.2- Raisons de collaboration

Parmi les firmes qui ont reconnu collaborer avec des firmes concurrentes (tableau 22) 50% de l'échantillon québécois a mentionné comme raison la capacité; l'autre 50% a noté l'échange mutuel d'information qui peut être de nature technique ou de marché. Les firmes marocaines ayant avancé comme raison la capacité représentent une part de 62,5%. Dans 25% des cas la raison semble être l'échange mutuel d'information. Ces deux éléments concernent davantage des relations de coopérations informelles, où il n'y a pas nécessairement un contrat. La coopération se trouve à ce niveau motivée, tel que cela a été précisé par nos répondants, par la nature des relations personnelles reliant les entrepreneurs.

Tableau 22
Les motifs à la collaboration avec d'autres PME (Maroc/Québec)

Raisons de collaboration	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Capacité	5	50%	5	62,5%	55,6%
Réputation	0	0%	1	12,5%	5,6%
Information	5	50%	2	25%	38,9%
	10	100%	8	100%	100%

Enfin pour 12,5% de l'échantillon marocain le manque de réputation technique explique la collaboration avec les firmes concurrentes. Ainsi dans une entreprise qui ne disposerait pas de références techniques assez solides pour lui permettre de soumissionner à un projet spécifique, pour augmenter ces chances d'avoir le marché et partant de soumissionner à des projets semblables dans l'avenir, tout en ayant ses propres références, recourra à une formule appelée "conjointes solidaires". Cette forme de collaboration consiste en une sorte d'alliance dont l'horizon se limite au projet en question avec une firme ayant les références techniques nécessaires pour la réalisation dudit projet.

IV.4.2.3- Les alliances stratégiques

Nos résultats présentés au tableau 23 indiquent que 93,8% de notre échantillon n'a jamais eu recours à des alliances stratégiques, dont 50% est québécoises et l'autre 50% est marocaine. Soit 100% de l'échantillon québécois et 88,2% de l'échantillon marocain.

6,3% de l'échantillon total a eu recours à une alliance dont la totalité est marocaine. Soit 11,8% de l'échantillon marocain. Précisons que dans les deux cas d'alliance observés, l'objet de celle-ci était d'ordre financier dans le sens où une entreprise de plus grande taille se charge

du financement des projets de construction et la responsabilité de réalisation technique incombe à la PME de construction, celle-ci ne disposant pas de ressources financières assez solides.

Tableau 23
Le choix des alliances stratégiques (Maroc/Québec)

Existence d' alliances	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Non	15	100%	15	88,2%	93,8%
Oui	0	0%	2	11,8%	6,3%
	15	100 %	17	100 %	100 %

IV.4.3- Synthèse

Les similitudes ou convergences constatées (tableau 24) sont essentiellement relatives au processus de sélection des sous-traitants, où l'on retrouve comme critère principal la confiance et la fiabilité des sous-traitants et aux raisons du recours à la sous-traitance qui sont dans 70% des cas relatives à la spécialité. Ces similitudes peuvent toutefois être nuancées du fait de la divergence entre nos deux groupes au plan de l'importance du recours aux services des sous-traitants. En effet 71% de l'échantillon marocain sous-traite moins de 26% du projet alors que pour 87% de l'échantillon québécois la part de la sous-traitance est en moyenne supérieure à 25%.

Tableau 24
 Résultats de l'analyse du khi-carré relatifs au comportement coopératif entre
 les PME de construction (Maroc/Québec)

Coopération inter-firmes	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Sous-traitance			
- Part de la sous-traitance	10,61488	1	0,00112*
- Processus de sélection			
- Confiance & fiabilité	0,37037	1	0,54280
- Recommandation	0,60000	1	0,43858
- Soumission	0,68182	1	0,40896
- Raisons			
- Capacité	0,00000	1	1,00000
- Compétence	1,42857	1	0,23200
- Prix inférieur	0,18634	1	0,66598
- Priorité à la gestion	3,33333	1	0,06789
- Facteurs de succès			
- Confiance	1,67702	1	0,19532
- B.communication	1,67702	1	0,19532
-R. des conventions de paiement	7,77778	1	0,00529*
- R. spécifications du contrat	2,22222	1	0,13604
Autres formes de collaboration			
- Existence	1,24494	1	0,26452
- Raisons	1,16883	1	0,27964
Alliances	1,88235	1	0,17007

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Cet état de fait semble pouvoir s'expliquer d'une part par la taille des projets publics laissant supposer des effets de synergie en cas d'entrepreneur unique. D'autre part, la taille plus grande de ces projets rendrait plus complexe la coordination des travaux et des efforts en raison notamment de la multiplicité des intervenants et enfin la qualité insatisfaisante des services des sous-traitants tels que préciser par un bon nombre d'entrepreneurs marocains.

Nous retrouvons aussi une autre différence significative et qui concerne le respect des conventions de paiement, comme facteur de succès des relations avec les sous-traitants. Cet élément, comme il a été déjà précisé ci-haut, est mentionné dans 93% des cas marocains contre 47% des cas québécois.

IV.5- Croissance interne

IV.5.1- Nature de l'investissement

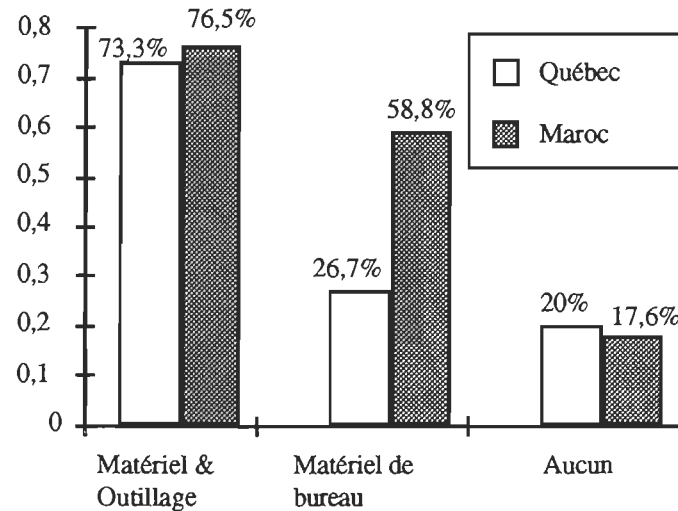


Figure 18. Objets des investissements réalisés par les PME de construction au cours de la période 1994-1996 (Maroc/Québec)

81% des entreprises de notre échantillon total ont déclaré avoir réalisé des investissements technologiques au cours des trois dernières années. Dans 75% des cas l'investissement a porté sur le matériel et outillage. De façon plus précise, c'est le cas de 76% de l'échantillon marocain et 73% de l'échantillon québécois. Notons par ailleurs qu'au Québec l'investissement a porté davantage sur l'outillage (outillage à air, outil pneumatique, etc.), alors qu'au Maroc, il s'agissait plutôt d'investissement en machinerie lourde telles les grues.

Le matériel de bureau, essentiellement informatique était l'objet des investissements dans 44% des cas de notre échantillon total, soit 59% de l'échantillon marocain et 27% de l'échantillon québécois. Dans les deux sous-échantillons, comme le montre la figure 18, ci-haut, l'investissement a porté plus sur le matériel et outillage que sur le matériel de bureau.

IV.5.2- Raisons de l'investissement :

Nous avons aussi essayé de savoir, pour les firmes qui ont investi au cours des trois dernières années, quelles étaient les raisons qui les avaient motivées à agir ainsi. Nos résultats sont présentés dans le tableau 25 ci-après :

Tableau 25
Éléments explicatifs des investissements réalisés (Maroc/Québec)

Raisons de l'investissement	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Productivité	9	75%	10	71,4%	73,1%
Capacité	3	25%	5	35,7%	30,8%
Efficacité de gestion	1	8,3%	5	35,7%	23,1%

L'amélioration de la productivité sur les chantiers est la première des raisons avancées, 75% des cas québécois et 71,4% dans l'échantillon marocain, soit 73% de l'échantillon total.

La deuxième raison avancée est l'amélioration de la capacité productive en vue de répondre à l'accroissement de la quantité d'ouvrage et de la demande, et ce pour une part de 25% de l'échantillon québécois comparativement à presque 36% de l'échantillon marocain.

Enfin la dernière raison avancée et pour laquelle l'échantillon marocain semble enregistrer une part relativement plus élevée par rapport à l'échantillon québécois est l'amélioration de l'efficacité de gestion, 36% de l'échantillon marocain comparativement à 8,3% de l'échantillon québécois.

Notons que l'amélioration de la productivité ainsi que de la capacité productive passe certes par le biais d'un nouveau ou meilleur matériel et/ou outillage, mais aussi par le matériel de bureau, notamment le matériel informatique. Celui-ci permettrait une meilleure gestion à travers ses avantages qui peuvent être, tels que mentionnés par certains entrepreneurs, la rapidité accompagnée d'un plus faible risque d'erreur ainsi que d'une meilleure vision, notamment en ce qui a trait à l'état de l'avancement des projets et partant un meilleur contrôle.

IV.5.3- Les sources de veille technologique

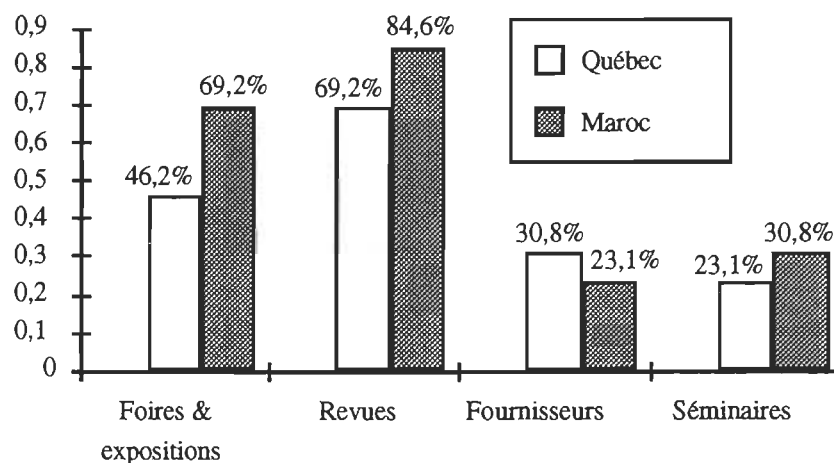


Figure 19. Source de veille technologique (Maroc/Québec)

En considérant l'échantillon dans sa totalité, on a trouvé que parmi les sources d'information technologique, les revues spécialisées occupent le premier rang enregistrant dans 77% des cas une réponse positive. Le deuxième rang est occupé par les foires et expositions (58%) suivies des fournisseurs et des séminaires pour des parts égales (27%).

Tel qu'indiqué par le graphique 19 présenté ci-haut, les revues spécialisées sont les plus mentionnées dans nos deux échantillons suivies des foires et expositions.

IV.5.4- La perception de la situation technologique actuelle

Tableau 26
Situation technologique relative des PME (Maroc/Québec)

Situation de technologie	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
- P ancienne	0	0%	2	11,8%	6,3%
- P moderne	1	6,7%	9	52,9%	31,3%
- Moderne	13	86,7%	6	35,3%	59,4%
- U moderne	1	6,7%	0	0%	3,1%
	15	100%	17	100%	100%

En ce qui concerne la perception de la situation technologique presque 65% des entrepreneurs marocains perçoivent leur technologie comme n'étant pas moderne. Alors que pour 93% de l'échantillon québécois la technologie est perçue comme au moins moderne. 35% seulement de l'échantillon marocain considère sa technologie moderne comparativement à 87% de l'échantillon québécois. La perception moyenne de l'échantillon québécois est de quatre, soit "moderne". Pour l'échantillon marocain, cette perception se situe entre "moderne" et "plutôt moderne", avec une moyenne de 3,24, donc tendant davantage vers plutôt moderne.

Notons que certains entrepreneurs marocains, percevant leur situation technologique relative comme étant plutôt moderne, nous ont précisé que la concurrence étrangère dispose généralement de technologies plus sophistiquées. On pourrait supposer, à ce niveau que les firmes de construction étrangères, disposant de technologie plus avancée, arrivent à "arracher" des parts de marché aux PME marocaines. Ainsi celles-là seraient fort probablement plus compétitives non seulement en ce qui concerne la qualité de réalisation,

mais aussi les prix, dû, entre autres, aux délais d'exécution plus courts et partant aux charges fixes plus faibles.

IV.5.5- L'intégration verticale

IV.5.5.1- Intégration passée

Tableau 27

L'importance accordée à l'intégration de nouvelles activités (Maroc/Québec)

Nombre d'activités	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Aucune	9	64,3%	12	70,6%	67,7%
Une activité	4	28,6%	2	11,8%	19,4%
2 activités	1	7,1%	2	11,8%	9,7%
3 activités	0	0%	1	5,9%	3,2%
	15	100 %	17	100 %	100 %

La grande part de notre échantillon global (68%) n'a intégré, au cours des trois dernières années, aucune activité sous-traitée auparavant. De manière plus précise, c'est la cas de 64% de l'échantillon québécois et de 71% de l'échantillon marocain, dont 25% (18% de l'échantillon marocain) ont précisé qu'ils réalisent, eux même, tous les corps d'état, autrement dit toutes les activités "standards" relatives aux projets.

36% de l'échantillon québécois ont intégré au moins une activité comparativement à 29% de l'échantillon marocain.

IV.5.5.2- Intégration future

Tableau 28

L'intention des entrepreneurs quant à l'intégration future de nouvelles activités (Maroc/Québec)

Nombre d'activités	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Aucune	12	80%	8	47,1%	62,5%
Une activité	1	6,7%	5	29,4%	18,8%
2 activités	2	13,3%	0	0%	6,3%
N.applicable	0	0%	4	23,5%	12,5%
	15	100 %	17	100 %	100 %

80% de l'échantillon québécois n'est pas intéressée par l'intégration d'aucune activité sous-traitée actuellement comparativement à seulement 47% de l'échantillon marocain.

20% de l'échantillon québécois manifeste un intérêt pour l'intégration d'au moins une activité. L'échantillon marocain est représenté à ce niveau par 29%.

24% de l'échantillon marocain se considère ne pouvant avoir ce genre d'intérêt puisqu'elle réalise déjà toutes les activités relatives au projet.

Ceci peut nous amener à dire que les propriétaires-dirigeants marocains sont plus favorables à l'intégration verticale que leurs homologues québécois qui, à l'inverse, tendent à sous-traiter davantage.

Notons toutefois qu'au sein de l'échantillon marocain, la majorité a déclaré ne pas être intéressée par l'intégration verticale. Plusieurs entrepreneurs nous ont précisé qu'ils cherchent plutôt à se désengager de certaines activités dans l'avenir. Ce qui peut nous donner

une indication sur la nouvelle tendance traduisant la recherche de plus de flexibilité par un recours de plus en plus important à la sous-traitance.

Cette nouvelle tendance pourrait s'expliquer soit par la prise de conscience de la pertinence du recours à la sous-traitance, spécialement dans le contexte marocain ou par la crise, dû à la baisse de la commande publique, encourue par les PME de construction marocaines au cours des dernières années. Chose qui les aurait amenées à supporter de lourdes charges fixes qui pourraient être dues essentiellement à la grande taille ou à la sous-utilisation de l'équipement à leur disposition.

IV.5.6- Synthèse

Pour ce qui est du mode de croissance interne, nous avons constaté dans nos deux échantillons des investissements technologiques directs portant essentiellement sur le matériel et outillage et sur le matériel de bureau (principalement informatique) et ce pour répondre à l'accroissement de la demande tout en améliorant la productivité et la gestion des projets.

Ces investissements semblent être de "modernisation" puisque globalement le comportement aussi bien de PME marocaines que québécoises n'était pas orienté vers l'intégration de nouvelles activités. Autrement dit, les investissements constatés auraient eu plus pour vocation la maîtrise des domaines dans lesquels nos PME opéraient déjà.

Tableau 29
 Résultats de l'analyse du khi-carré relative aux options de croissance interne
 adoptées par les PME (Maroc/Québec)

Croissance interne	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Nature de l'investissement			
- Matériel & outillage	0,04183	1	0,83794
- M. Bureau	3,34840	1	0,06727
-Aucun investissement	0,02896	1	0,86487
Raison de l'investissement			
- Améliorer la productivité	0,04189	1	0,83783
- Augmenter la capacité	0,34821	1	0,55513
-Am l'efficacité de gestion	2,72897	1	0,09854
S. de veille technologique			
- Foires & expositions	1,41818	1	0,23370
- Revues spécialisées	0,86667	1	0,35188
- Fournisseurs	0,19549	1	0,65839
- Séminaires	0,19549	1	0,65839
Perception technologique	11,90043	3	0,00773*
Intégration verticale			
- Passée	0,05704	1	0,81124
- Future	0,37647	1	0,53950

* Significatif : $a < 0,05$

Toutefois, l'analyse des perceptions respectives des PME marocaines et québécoises de leur situation technologique indique une différence significative entre nos deux groupes (tableau 29). Ainsi comme il a été précisé ci-haut, la technologie est globalement perçue, moins moderne dans l'échantillon marocain. Cet état de fait nous semble pouvoir s'expliquer par le degré plus faible de spécialisation des PME marocaines qui se traduit par des effets de dispersion plus importants. En effet, il est à noter que, même si notre analyse n'a pas montré de différence significative entre nos deux groupes en ce qui a trait à l'intégration verticale, au cours des trois dernières années, la part du projet donnée en sous-contrat est beaucoup plus

faible dans l'échantillon marocain par rapport au groupe québécois. À rappeler 71% de l'échantillon marocain sous-traite moins de 26% du projet alors 87% des cas québécois la dépassent.

IV.6. Les stratégies fonctionnelles

Avant de traiter les stratégies fonctionnelles à proprement parler, nous jugons utile de présenter les caractéristiques générales des PME de construction en ce qui a trait à leurs pratiques transactionnelles.

IV.6.1- Processus transactionnel

IV.6.1.1- Comportement général des firmes

Tableau 30
Processus opérationnel (Maroc/Québec)

Comportement des firmes	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Sur commande	13	86,7%	17	100%	93,8%
Projets promotionnels	5	33,3%	2	11,8%	21,9%

La grande majorité des entreprises de notre échantillon travaille sur commande, 100% pour l'échantillon marocain et 87% pour l'échantillon québécois. Toutefois, cela n'empêche que 11,8% de l'échantillon marocain se lance dans des projets promotionnels, généralement de façon occasionnelle. Les firmes de l'échantillon québécois se lançant dans des projets de promotions, soit occasionnellement soit de façon permanente, représentent 33%. Nous

pouvons ainsi déduire qu'au moins 13% de l'échantillon québécois est représentée par des entrepreneurs exclusivement promoteurs.

IV.6.1.2- Moyens de prospection et de conclusion des contrats :

Dans cette partie nous avons essayé de savoir et de comprendre comment les entreprises de construction réussissent à établir le premier contact avec le client. Nos résultats sont présentés dans le tableau 31 suivant :

Tableau 31
Moyens de prospection de nouveaux contrats (Maroc/Québec)

Moyens de Prospection	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Soumission	8	53,3%	16	94,1%	75%
CP et RP	13	86,7%	6	35,3%	59,4%
Publicité	7	46,7%	0	0%	21,9%

La soumission reste le moyen le plus important pour l'échantillon marocain. Elle a été mentionnée dans 94% des cas. Ce qui signifie qu'elle ne constitue pas le seul moyen. En effet, 35% des firmes marocaines ont mentionné les contacts personnels et les relations publiques. Pour l'échantillon québécois, les contacts personnels occupent la plus grande part avec 87%, la soumission 53% et la publicité 47%. Cette dernière n'est pas du tout mentionnée par les firmes marocaines.

Il est à noter que les firmes qui recourent à la publicité en plus des autres moyens sont pour la plupart des entreprises de promotion de maisons neuves. En effet, les entrepreneurs promoteurs, après avoir acheté des terrains et construit des maisons modèles font part de

leurs modèles aux clients potentiels, notamment par la publicité, pour les inviter à venir visiter ces maisons, suite à quoi une commande peut être lancée pour la construction d'une maison neuve. Celle-ci est généralement construite conformément au modèle proposé par l'entrepreneur, mais le client peut toujours proposer des modifications selon ses préférences.

IV.6.1.3- Éléments de négociation avec le client :

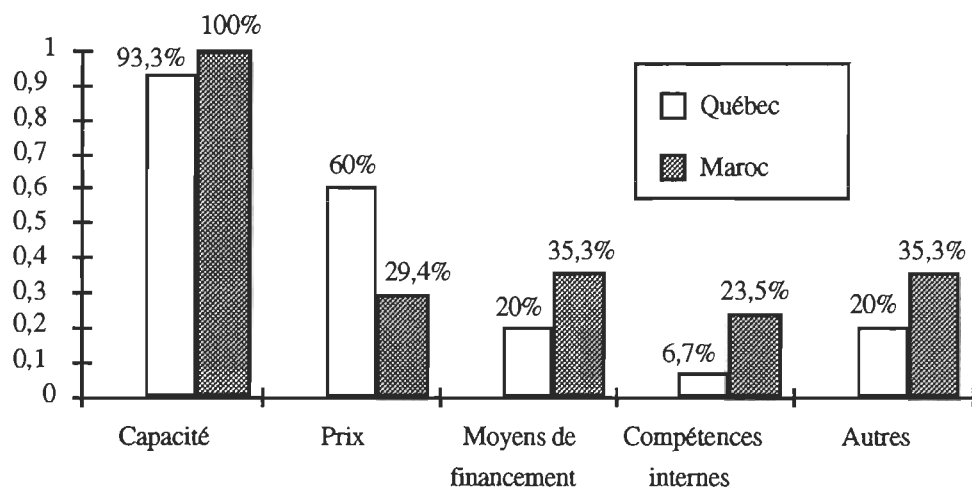


Figure 20. Éléments de négociation avec les clients (Maroc/Québec)

Pour accepter ou refuser un contrat les propriétaires-dirigeants tiennent compte d'un certain nombre d'éléments. Ces éléments, présentés dans la figure 20, ne sont pas nécessairement exclusifs.

L'élément qui apparaît le plus important est la capacité de l'entreprise. Celle-ci est mentionnée par 93% de l'échantillon québécois et par la totalité de l'échantillon marocain. Autrement-dit, pour décider de l'acceptation d'un nouveau contrat l'entreprise de construction essaye d'évaluer l'ampleur du projet ainsi que ses termes en tenant compte de l'état de son carnet de commandes, c'est à dire de l'ouvrage qu'elle a encore en main.

Le prix semble avoir une importance beaucoup plus importante au sein de l'échantillon québécois qu'au sein de l'échantillon marocain. Ce qui pourrait être expliqué par le fait que le client principal des firmes marocaines, comme on l'a déjà vu, est l'État. Les entreprises québécoises, objet de notre étude travaillent essentiellement avec une clientèle privée, ce qui semble leur donner un pouvoir de négociation plus important en ce qui concerne les prix.

Nous avons trouvé aussi que les firmes marocaines donnent plus d'importance à l'évaluation des moyens de financement disponible 35% comparativement à 20% pour l'échantillon québécois. Ceci peut, à notre avis, s'expliquer par les différences et les spécificités respectives relatives à la taille ainsi qu'aux processus de financement des projets publics et privés.

Presque 24% de l'échantillon marocain analyse les spécifications du contrat pour s'assurer de leur compatibilité avec les compétences internes de la firme. Pour l'échantillon québécois seulement 7% tiennent en compte cet élément. Ceci peut probablement être expliqué par la préférence de l'entrepreneur marocain à agir en tant qu'entrepreneur unique et partant son faible recours aux services des sous-traitants et la forte spécialisation des firmes québécoises qui manifeste un comportement presque inverse.

Nous avons regroupé dans la catégorie autres, tout ce qui est relatif aux caractéristiques des clients telles la solvabilité et la réputation. 20% des entrepreneurs québécois prennent ces éléments en considération. C'est le cas de 35% de l'échantillon marocain.

IV.6.1.4- Carnet de commandes moyen

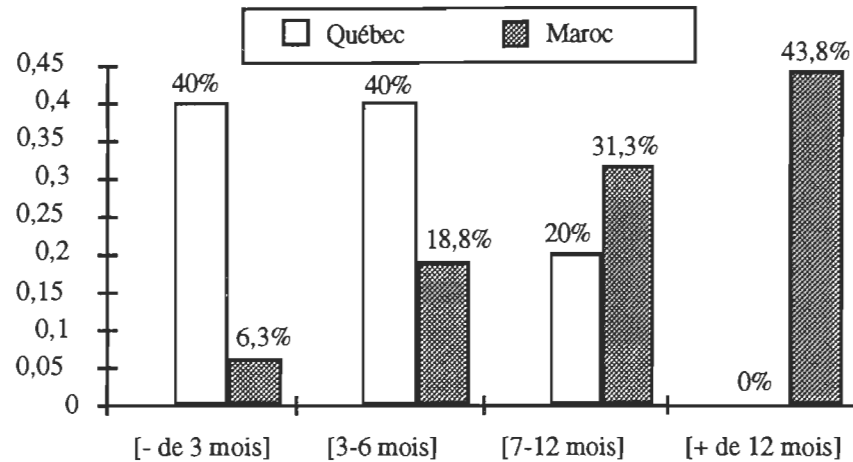


Figure 21. Durée moyenne du carnet de commandes (Maroc/Québec)

80% des firmes québécoises ont un carnet de commandes moyen inférieur à 7 mois comparativement à seulement 25% des entreprises marocaines. Ainsi a-t-on 40% de l'échantillon québécois qui ont un carnet de commandes moyen inférieur à 3 mois et 40% entre 3 mois et 6 mois. Pour l'échantillon marocain, on trouve respectivement 6% et 19%.

La part la plus importante de l'échantillon marocain soit 44% représente les entreprises ayant un carnet de commandes moyen supérieur à une année.

IV.6.1.5- Prévision de l'ouvrage au delà du carnet de commandes

Le tableau 32 suivant indique que 24% des entreprises de notre échantillon marocain ont déclaré qu'ils ne recourent à aucune forme de prévision, selon eux, parce qu'il est difficile ou même parfois impossible de le faire dans ce secteur. La même déclaration s'observe dans 33% des cas québécois.

Tableau 32
Méthode de prévision de l'activité future (Maroc/Québec)

Méthode de Prévision	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Prospection/Soumission	1	6,7%	13	76,5%	43,8%
Réalisations passées	7	46,7%	0	0%	21,9%
Promesses des clients	2	13,3%	0	0%	6,3%
Aucune prévision	5	33,3%	4	23,5%	28,1%
	15	100%	17	100%	100%

La totalité des firmes marocaines ayant reconnu se soucier de prévoir l'ouvrage qu'ils auront probablement au delà du carnet de commandes ont tous mentionné un seul moyen, à savoir la prospection et la soumission de façon permanente. Ce moyen de prévision est très faiblement présent dans l'échantillon québécois avec seulement 7%.

La part la plus importante des entreprises québécoises, soit 47% recourt à l'analyse du passé pour prévoir la demande future. 13% se base sur les promesses des clients. Ce dernier élément peut mettre en relief les aspects de proximité de la clientèle et des relations informelles entre les entrepreneurs et leurs clients au sein de l'échantillon québécois.

IV.6.1.6- Moyens d'adaptation à une baisse de la demande

Étant donné que le secteur de la construction connaît de fortes fluctuations nous avons voulu savoir comment les firmes de construction réagissent à une baisse de la demande. La figure 22 suivante décrit nos résultats concernant ces modes d'adaptation :

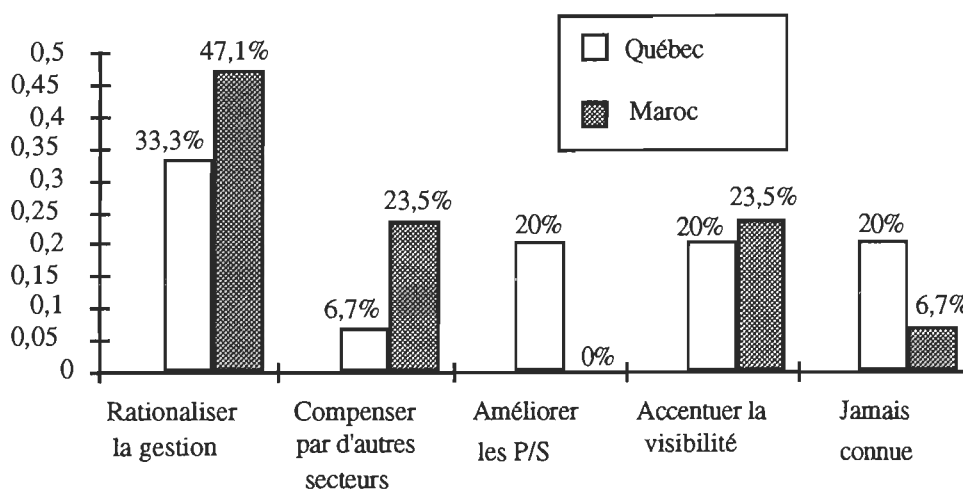


Figure 22. Moyens d'adaptation à une baisse de la demande (Maroc/Québec)

La part la plus importante de l'échantillon total 41% a déclaré que son principal moyen d'adaptation reste la rationalisation de la gestion et des dépenses. 33% de l'échantillon québécois et 47% de l'échantillon marocain se comportent ainsi.

La compensation par les autres sous-secteurs de la construction semble être le recours de 23,5% de l'échantillon marocain comparativement à 6,7% de l'échantillon québécois. Effectivement, le niveau d'implication des PME marocaines dans les secteurs autres que le résidentiel est plus élevé comparativement aux PME de notre échantillon québécois.

Accentuer la visibilité soit par la publicité soit par l'emphase sur les relations personnelles est le recours de 20% de l'échantillon québécois contre 23,5% de l'échantillon marocain.

20% des entreprises québécoises recourt à l'amélioration des produits et services en cas de baisse de la demande, chose qui n'apparaît pas dans notre échantillon marocain. Enfin

20% des entreprises québécoises ont déclaré n'avoir jamais connu de baisses de la demande comparativement à 6% de l'échantillon marocain.

IV.6.1.7- Synthèse

Tableau 33
Résultats de l'analyse du Khi-carré relativement au processus transactionnel (Maroc/Québec)

Processus transactionnel	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Comportement des firmes			
- Attendre	2,41778	1	0,11997
- Projet promotionnel	2,16919	1	0,14080
Moyens de conclusion de contrat			
- Soumission	7,06928	1	0,00784*
- CP & RP	8,71877	1	0,00315*
- Publicité	10,15467	1	0,00144*
Éléments de négociation			
- Capacité	1,16989	1	0,27942
- Prix	3,02969	1	0,08175
- Moyens de financement	0,92208	1	0,33693
-Compétence technique interne	1,71875	1	0,18985
- Autres	0,92208	1	0,33693
Carnet de commande moyen	8,18934	1	0,00421*
Effort de prévision	0,37890	1	0,53819
Moyens d'adaptation	1,8667	1	0,17186

* Significatif : $\alpha < 0,05$

L'analyse bivariée nous montre ici qu'on peut rejeter l'hypothèse nulle pour les variables carnet de commandes moyen et moyens de conclusion des contrats. Ainsi, l'ampleur du carnet de commandes moyen est significativement différente selon que l'on se place dans la

population marocaine ou québécoise étudiée. Il en est ainsi des moyens de conclusion des contrats, à savoir la soumission, les relations personnelles et/ou publiques et la publicité.

En revanche, l'analyse effectuée ne montre aucune dépendance ni en ce qui concerne le souci de prévoir l'activité à venir, ni des éléments de négociation du contrat, ni du comportement général des firmes ni encore des moyens d'adaptation à la baisse de la demande vis à vis de la variable pays. Ces convergences doivent cependant être nuancées du fait que, comme on l'a ci-haut mentionné, les méthodes de prévision les plus utilisées sont différentes dans chacun des contextes étudiés. Il en est de même pour les moyens d'adaptation à la baisse de la demande puisque nos résultats indiquent un recours plus important à l'amélioration des produits/services dans l'échantillon québécois et à la compensation par les autres secteurs de construction dans l'échantillon marocain.

Globalement nos résultats peuvent montrer que, contrairement à ce que plusieurs pensent, la soumission, laissant entendre le prix le plus bas, n'est pas toujours le seul moyen permettant à la firme de construction d'avoir un contrat. Ceci peut sembler évident dans l'échantillon québécois ayant essentiellement une clientèle privée. Cependant au niveau des firmes marocaines, ayant pour la plupart l'État comme client principal, on devait normalement s'attendre à ce que la soumission reste le seul et unique moyen de prospection et/ou de conclusion du contrat.

Certains entrepreneurs marocains nous ont précisé qu'il existe trois formes de soumission pour les marchés étatiques. Ainsi distingue t-on tout d'abord les appels d'offre publics, où le maître d'ouvrage recevra et étudiera les soumissions de toutes les firmes intéressées par la réalisation du projet en question. Ensuite, les appels d'offre restreints qui consistent pour le maître d'ouvrage à sélectionner un nombre limité d'entrepreneurs (ayant

acquis une certaine réputation dans le marché) et à qui il demande de soumissionner pour prendre ainsi le plus bas soumissionnaire. Enfin l'entente directe est la formule où le maître d'ouvrage contacte directement un entrepreneur pour la réalisation d'un projet quelconque.

IV.6.2- Politiques marketing

IV.6.2.1- Facteurs de différenciation ou de démarcation

Tableau 34
Éléments de démarcation des PME de construction par rapport
à la concurrence (Maroc/Québec)

Facteurs de différenciation	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Équipement	0	0%	3	17,6%	9,4%
Terrains	3	20%	0	0%	9,4%
Réputation	15	100%	16	94,1%	96,9%
Prix	0	0%	2	11,8%	6,3%

Dans cette section nous allons essayer de voir sur quoi les entreprises de construction misent pour se démarquer de la concurrence. Comme on peut le voir dans le tableau 34 ci-haut présenté, la majorité des propriétaires-dirigeants (97%) ont déclaré que c'est la réputation qui fait la différence. Ce qui montre que ce n'est pas la soumission, c'est à dire le prix qui importe le plus dans le secteur de la construction, comme la majorité des gens sont portés à croire. En effet, le prix ne figure comme facteur de démarcation par rapport à la concurrence que dans 12% des cas marocains comparativement à 0% de l'échantillon québécois.

La réputation est aussi la catégorie dont la fréquence est la plus élevée dans nos deux échantillons, avec 100% de l'échantillon québécois et 94,1% de l'échantillon marocain.

Nos résultats montrent que l'équipement peut aussi être un facteur de différenciation. Cet élément apparaît uniquement dans l'échantillon marocain mais dans 18% des cas seulement.

Comme on l'a vu dans les paragraphes précédents, la majorité des entrepreneurs québécois interviewés perçoivent la situation de leurs technologies comme étant moderne et au même pied d'égalité par rapport à leurs concurrents. Ce qui expliquerait que ce facteur ne ressort pas comme un avantage énoncé dans ce groupe.

Dans 20% des cas québécois, l'emplacement et la disponibilité des terrains ont été mentionnés. Notons cependant que les firmes ayant mentionné cet élément sont des promoteurs qui achètent des terrains et y construisent des maisons pour enfin les mettre à la vente.

IV.6.2.2- Politique de marché : Répartition géographique de la clientèle

Tableau 35
Part de l'activité réalisée par les PME de construction avec la clientèle régionale (Maroc/Québec)

Clientèle régionale	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	0	0%	7	41,2%	21,9%
[26-50%]	0	0%	2	11,8%	6,3%
[51-75%]	0	0%	4	23,5%	12,5%
[76-100%]	15	100%	4	23,5%	59,4%
	15	100 %	17	100 %	100 %

Nos résultats montrent que les PME de notre échantillon québécois ont toutes une clientèle exclusivement régionale. Au sein de notre échantillon marocain, 24% seulement se trouve dans la même situation (tableaux 35 et 36).

47% des PME marocaines, objet de notre étude, ont une clientèle régionale pour une part supérieure à 50% de l'activité de l'entreprise et le même nombre d'entreprise a une clientèle nationale pour la même part de l'activité. Autrement dit, les PME marocaines réalisent des travaux dans plusieurs régions du pays. Il faut toutefois noter que le client peut être le même : un ministère qui lance des projets dans différentes régions du pays, par exemple. Aussi les entreprises, pour assurer la continuité de l'ouvrage, soumissionneraient à une multitude de projets en vue d'accroître leurs chances d'avoir un contrat, probablement pour des raisons de pérennité.

Tableau 36.
Part de l'activité réalisée par les PME de construction avec une
clientèle nationale (Maroc/Québec)

Clientèle nationale	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	0	0%	1	5,9%	3,1%
[26-50%]	0	0%	4	23,5%	12,5%
[51-75%]	0	0%	2	11,8%	6,3%
[76-100%]	0	0%	6	35,3%	18,8%
Nulle	15	100%	4	23,5%	59,4%
	15	100%	17	100%	100%

En outre, la grande taille des projets étatiques semble pouvoir expliquer le comportement de nos PME marocaines étudiées qui seraient certaines d'amortir les frais fixes, notamment ceux occasionnés par le transport du matériel, relatifs aux projets.

IV.6.2.3- Politique de prix

IV.6.2.3.1- Approche de détermination des prix

En ce qui concerne la politique de prix, le tableau suivant indique que la majorité des entreprises aussi bien marocaines (65%) que québécoises (60%) se basent sur le prix de revient auquel elles ajoutent une marge de profit qui dépend de l'état du carnet de commandes et sans tenir compte du prix de la concurrence. La marge exigée par l'entrepreneur devient de plus en plus importante avec l'accroissement de la quantité d'ouvrage dont il dispose.

Tableau 37
Mode de détermination du prix (Maroc/Québec)

Approche de détermination	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
P.R + marge	9	60%	11	64,7%	62,5%
PR & p.concurrence	4	26,7%	2	11,8%	18,8%
P. concurrence	2	13,3%	4	23,5%	18,8%
	15	100 %	17	100 %	100 %

27% de l'échantillon québécois se base aussi bien sur son prix de revient que sur le prix de la concurrence pour déterminer son prix comparativement à 12% de l'échantillon marocain.

Les entreprises marocaines se basent, pour une part de 23%, seulement sur le prix de la concurrence contre seulement 13% de l'échantillon québécois.

IV.6.2.3.2- Objectifs de l'approche de détermination du prix

On a vu que les PME de notre échantillon déterminent différemment leur prix. Nous allons maintenant voir quels sont les objectifs des politiques de prix adoptées. Les résultats sont présentés dans la figure 23 à la page suivante.

La majorité des firmes de notre échantillon total (46,9%) en déterminant leurs prix d'une certaine façon le font dans un objectif de rentabilité avec 60% de l'échantillon québécois et 35,5% de l'échantillon marocain. Ceci nous indique que les PME québécoises, qui sont de plus petites tailles et ayant des projets généralement de taille inférieure par rapport à ceux contractés par les firmes marocaines, visent principalement la rentabilité privilégiant ainsi le

court terme mais aussi qu'elles disposent d'un plus grand pouvoir de négociation à ce niveau vis à vis de leurs clients composés principalement des particuliers.

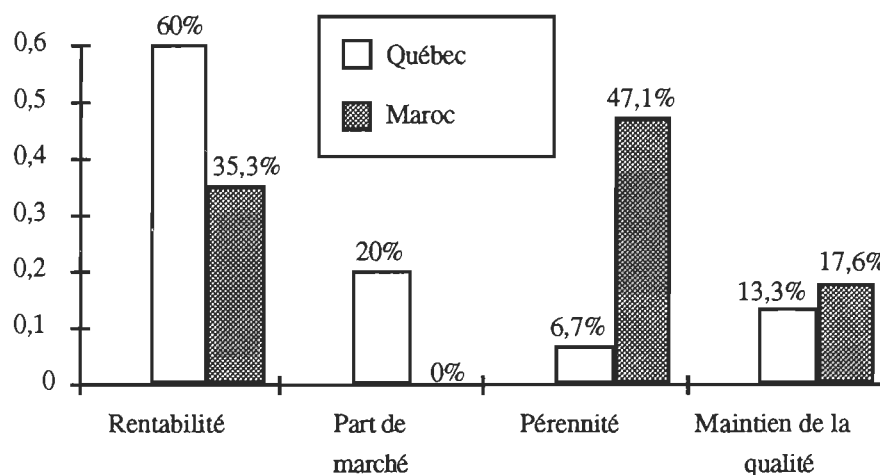


Figure 23. Objectifs visés à travers les politiques de prix adoptées (Maroc/Québec)

Le maintien de la qualité est mentionné dans 13% des cas québécois et 18% des cas marocains. Ces deux types d'objectifs s'appliquent généralement aux firmes déterminant leurs prix uniquement sur la base du prix de revient, sans se préoccuper des prix des concurrents.

20% de l'échantillon québécois a mentionnée la recherche d'amélioration de la part de marché et 6,7% la pérennité. Celle-ci semble être le souci de 47% de l'échantillon marocain. C'est le cas, le plus souvent, des firmes qui prennent en considération les prix des concurrents, soit de façon complémentaire à la première approche, soit encore de façon exclusive. Toutefois, on retrouve aussi des cas, où l'entreprise opte pour le profit, autrement dit en se basant sur son prix de revient dans un objectif de pérennité. Chose qui s'applique plus aux firmes marocaines. Il semble qu'on pourrait dire dans ces cas que la rentabilité

devient une condition nécessaire de la pérennité de l'entreprise, probablement dans une situation financière loin d'être idéale.

IV.6.2.4- Politique de communication

Tableau 38.
Vecteurs de communication adoptés par les PME de
construction (Maroc/Québec)

Moyens de Communication	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Bouche à oreille	11	73,3%	13	76,5%	75%
Publicité (Média)	12	80%	1	5,9%	40,6%
Promotion	7	46,7%	0	0%	50%
Relations publiques	2	13,3%	6	35,3%	25%

En ce qui concerne les vecteurs de communication utilisés par les firmes de construction, 75% de l'échantillon total ont mentionné le bouche à oreille. Ceci est valable pour 73% de l'échantillon québécois et 76,5% de l'échantillon marocain.

Les médias ou la publicité sont les plus représentés dans l'échantillon québécois avec 80% comparativement à seulement 6% de l'échantillon marocain, soit une seule entreprise.

La promotion (foires, expositions, etc.) a été mentionnée dans 47% des cas québécois. Aucune entreprise marocaine n'utilise ce vecteur.

Les relations publiques semblent être plus représentées dans l'échantillon marocain (35%) que dans l'échantillon québécois avec seulement 13%.

IV.6.2.5- Synthèse

Tableau 39
Résultats de l'analyse du khi-carré concernant les politiques
de marketing (Maroc/Québec)

Politiques de marketing	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Facteurs de différenciation			
- Équipement	4,03361	1	0,04460*
- Terrains	3,75172	1	0,05275
- Réputation	0,91082	1	0,33990
- Prix	1,88235	1	0,17007
- Clientèle régionale	14,78992	1	0,00012*
- Clientèle nationale	9,41176	1	0,00216*
Politique de prix			
- Détermination	0,07529	1	0,78378
- Objectifs	1,41386	1	0,23442
Politique de communication			
- Bouche à oreille	0,04183	1	0,83794
- Média	18,14832	1	0,00002*
- Promotion	10,15467	1	0,00114*
- Relation publique	2,04967	1	0,15224

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Les divergences significatives constatées concernent essentiellement la répartition géographique de la clientèle, exclusivement régionale au Québec et aussi bien régionale que nationale dans l'échantillon marocain, ainsi que l'importance accordée à la publicité et la promotion qui sont beaucoup plus importantes au Québec par rapport au Maroc. Cet état des choses nous semble pouvoir s'expliquer par le type de clientèle principale. En effet, la PME de construction marocaine traitant essentiellement avec une clientèle publique se limiterait à la soumission aux appels d'offre publics. Alors que la PME québécoises dont la clientèle est

essentiellement privée reste très près de sa clientèle et devrait faire preuve, pour séduire celle-ci, d'une plus grande dynamique et agressivité commerciale.

Les convergences portent sur les facteurs de démarcation de nos PME par rapport à la concurrence où l'on retrouve essentiellement la réputation, basée essentiellement sur l'honnêteté et le sérieux de l'entrepreneur et qui se perçoivent au niveau de la qualité de l'ouvrage réalisé. Ceci se trouve confirmé par l'importance que revêt le bouche à oreille comme moyen de communication dans les deux échantillons. La politique de prix ne semble pas dépendre selon notre analyse du pays et ce aussi bien en ce concerne le mode de sa détermination que les objectifs visés. Ceux-ci nous semblent dépendre plutôt de la position concurrentielle de chacune des firmes, de l'état du carnet de commandes actuelles ainsi que de la situation ou santé financière de la PME.

IV.6.3- Financement

IV.6.3.1- Financement interne

Pour ce qui est du financement interne des projets, c'est à dire de l'autofinancement la plus grande part de l'échantillon marocain (52,9%) y recourt pour une part allant jusqu'à 25% seulement; alors que pour l'échantillon québécois, la plus grande part, soit 33,3% y recourt à raison de 26% à 50% (tableau 40). Ces résultats sont toutefois à nuancer puisque nous savons déjà que la taille des projets contractés diffère significativement selon qu'on se situe au Maroc ou au Québec.

Tableau 40
Importance de l'autofinancement des projets de construction (Maroc/Québec)

Financement interne	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	4	26,7%	9	52,9%	40,6%
[26-50%]	5	33,3%	3	17,6%	25%
[51-75%]	3	20%	1	5,9%	12,5%
[76-100%]	2	13,3%	3	17,6%	15,6%
Nulle	1	6,7%	1	5,9%	6,3%
	15	100%	17	100%	100%

On peut dire que le financement interne du projet représente 50% et moins du projet dans 70,5% des cas marocains contre 60% de l'échantillon québécois.

IV.6.3.2- Financement externe

La part de l'échantillon marocain la plus importante (52%) recourt au financement externe pour une part dépassant 75% du projet. Alors que la part la plus importante de l'échantillon québécois, soit 33,3% se trouve classée dans la catégorie du financement externe allant de 26% à 50% du projet.

Seulement 11,8% de l'échantillon marocain recourt au financement externe pour une part du projet inférieur à 50% comparativement à presque 47% de l'échantillon québécois.

Tableau 41
Importance du financement externe des projets de construction (Maroc/Québec)

Financement externe	Québec		Maroc		% total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
[1-25%]	2	13,3%	0	0%	6,3%
[26-50%]	5	33,3%	2	11,8%	21,9%
[51-75%]	4	26,7%	3	17,6%	21,9%
[76-100%]	3	20%	9	52%	37,5%
Nulle	1	6,7%	3	17,6%	12,5%
	15	100%	17	100%	100%

Notons cependant que dans 18% des cas marocains le recours au financement externe est nul. Ce qui est le cas de 7% de l'échantillon québécois. Ceci s'expliquerait probablement par le fait que les entreprises en question reçoivent régulièrement des versements du client ou maître d'ouvrage et partant n'auront probablement pas besoin d'emprunts pour financer l'avancement du projet. Le financement du projet serait ainsi financé par le client.

Aussi certains entrepreneurs notamment marocains, dans un souci de rentabilité, préfèrent utiliser leurs ressources financières personnelles ou encore recourir aux autres modes de financement informels, auprès d'autres entrepreneurs amis par exemple, pour éviter d'emprunter auprès des banques et partant ne pas voir leur marge bénéficiaire rétrécir. En effet, si la réception des paiements relatifs aux prestations offertes par l'entreprise de construction dans des marchés publics est garantie, les délais demeurent assez longs. Ce qui amène les entrepreneurs en cas d'emprunt bancaire à verser continuellement des intérêts jusqu'à la réception effective du paiement.

IV.6.3.3- Synthèse

Tableau 42

Résultats de l'analyse du khi-carré relativement au mode de financement du projet de construction (Maroc/Québec)

Politique de financement	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Financement interne	2,07920	1	0,14932
Financement externe	2,07920	1	0,14932

* Significatif : $\alpha < 0,05$

La variable financement semble être indépendante de la variable pays. Il est à noter que certains entrepreneurs nous ont fourni un complément d'information sur le déroulement du processus de financement du projet. Pour les marchés privés, le processus est simple puisque dans la majorité des cas le client verse des acomptes ou versements partiels au fur et à mesure que le projet avance. L'autofinancement est perçu à ce niveau, au Québec, comme la part que l'entrepreneur finance avant de recevoir le premier versement du client. Cependant certains entrepreneurs québécois ont mentionné qu'ils exigent une avance au cas où le terrain ne leur appartient pas. Tous les entrepreneurs marocains opérant avec une clientèle privée ont mentionné l'avance du client.

Nous avons aussi pu avoir des informations sur le processus de financement des marchés publics au Maroc. L'autofinancement reste la part utilisée au début du projet et provenant des liquidités de l'entreprise. Pour ce qui est du financement externe, il nous a été déclaré qu'après avoir réalisé une partie du projet (autofinancée), l'entreprise reçoit la visite de la maîtrise d'oeuvre qui contrôle et/ou constate sur le chantier l'avancement réalisé. C'est ce qu'on appelle "le décompte", suite à quoi une attestation de droits constatés est délivrée à la firme qui la présente à la banque spécialisée, généralement CIH (Crédit Immobilier et

Hôtelier). Celle-ci peut verser à la firme jusqu'à 80% du montant des droits constatés moyennant des garanties.

IV.6.4- Politique de production

IV.6.4.1- Marge de choix des fournisseurs

Tableau 43
Perception de l'étendu de la marge de choix des fournisseurs (Maroc/Québec)

Perception de choix	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Bonne marge	15	100%	10	58,8%	78,1%
Marge limitée	0	0%	7	47,1%	21,9%
	15	100%	17	100%	100%

La totalité des firmes québécoises, objet de notre étude a déclaré avoir une bonne marge de choix des fournisseurs. Dans l'échantillon marocain, seulement 59% estime avoir une bonne marge de choix, 12% la considère moyenne et elle perçue faible dans 35% des cas. Certains entrepreneurs marocains nous ont précisé qu'avec le temps et au fur et à mesure que les relations personnelles avec le fournisseur se développent, se traduisant par un degré de confiance plus élevé, il devient difficile pour ceux-ci de changer de fournisseur même si ce dernier change de prix par exemple.

IV.6.4.2- Critères de choix des fournisseurs

Comme le montre la figure suivante, les parts les plus élevées, aussi bien dans l'échantillon total (84,4%), québécois (93,3%) que marocain (76,5%) favorisent le critère d'un bon rapport qualité/prix pour le choix ou la sélection des fournisseurs. Le critère de

disponibilité occupe le deuxième rang au niveau de l'échantillon québécois avec une part 67%. Ce critère occupe à égalité avec la réputation du fournisseur la troisième place dans l'échantillon marocain avec une part de 29,4%.

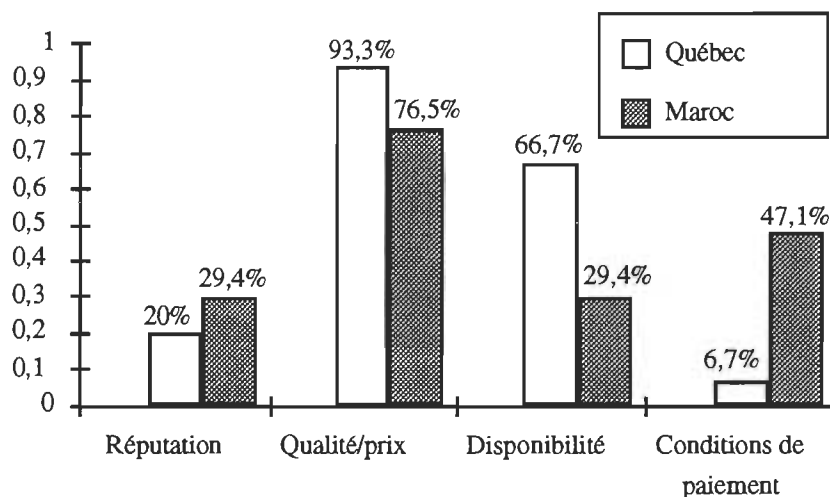


Figure 24. Critères de sélection des fournisseurs (Maroc/Québec)

Le critère de réputation est présent dans 20% des cas québécois. Enfin les conditions de paiement ont été mentionnées dans 7% des cas québécois comparativement à 47% de l'échantillon marocain. Ceci place ce critère en deuxième rang au sein de l'échantillon marocain après celui du rapport qualité/prix.

IV.6.4.3- Système de planification opérationnelle du projet :

La planification opérationnelle est informelle dans 33% des cas québécois comparativement à seulement 12% de l'échantillon marocain. Comme il est présenté au tableau 44, 88% des entreprises marocaines, objet de notre étude, formalisent leur planification du projet comparativement à 67% de l'échantillon québécois.

Tableau 44
Caractère du système de planification opérationnelle des projets (Maroc/Québec)

Système de planification	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Informel	5	33,3%	2	11,8%	21,9%
Formel	10	66,7%	15	88,2%	78,1%
	15	100 %	17	100%	100 %

Il est à noter que la majorité des entrepreneurs interviewés ont déclaré fractionner le projet en lots ou en étapes mais sans nécessairement mettre ce fractionnement sur papier. Ainsi, il y a toujours, en quelque sorte, un fractionnement qui reste dans plusieurs cas seulement "dans la tête" de l'entrepreneur. Ceci ne signifie nullement que ceux-ci sont moins efficaces. En effet, ils nous ont précisé qu'ils arrivent toujours à respecter leurs échéances grâce aux effets de compensation entre les délais d'exécution des différents lots. Aussi l'expérience joue à ce niveau un rôle assez important. Comme l'avait noté un entrepreneur «...Ça fait longtemps qu'on n'utilise plus les échéanciers et ça marche....»

Le taux plus élevé des firmes marocaines formalisant leur processus de planification nous semble pouvoir s'expliquer par la taille, plus grande, des projets contractés par celles-ci rendant ainsi le projet plus complexe et difficile à cerner sans formalisation. En outre dans la majorité des projets lancés par des instances publiques, le délai de ceux-ci est une donnée sur laquelle la firme de construction n'a aucune portée. Elle doit la respecter sous peine de pénalités de retard. Ainsi la firme, dans le but de soumissionner pour un projet, se trouve obligée de répartir ou de fractionner le projet de façon formelle tout en montrant la possibilité de réalisation dudit projet dans les délais prescrits par le maître d'ouvrage.

Il est cependant à noter que presque la totalité des firmes, qui se disent formalisant leur planification de projets, se limitent à la planification sommaire établie dans le but de la soumission. Cette planification sommaire ne se suit pas nécessairement d'une planification de plus en plus détaillée avec l'avancement du projet.

La présence de l'informatique se fait de plus en plus nécessaire au niveau de la gestion et/ou de la planification opérationnelle. Nous avons ainsi essayé dans le cadre de ce travail d'observer quel est le degré d'intégration de l'informatique à la gestion opérationnelle de nos PME de construction. Les résultats sont présentés dans la figure 25 à la section suivante.

IV.6.4.4- Aspects de gestion informatisés

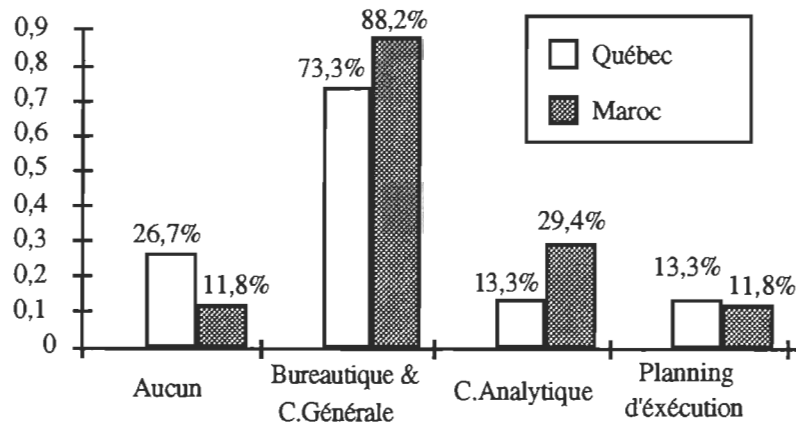


Figure 25. Aspects de gestion informatisés (Maroc/Québec)

27% de l'échantillon québécois n'ont pas recours à l'informatique dans leur gestion comparativement à 12% des cas marocains. La bureautique et la comptabilité générale restent les seuls aspects de gestion informatisés dans 73,3% des cas québécois contre 88,2% des cas marocains.

29,4% de l'échantillon marocain ont informatisé en plus des aspects qu'on vient de mentionner la comptabilité analytique du chantier. L'échantillon québécois est représenté à ce niveau par 13,3%.

Le plan d'exécution est informatisé dans 13,3% des cas québécois contre 11,8% des cas marocains. Ce qui expliquerait l'absence de la planification détaillée du projet, comme on vient de le voir au paragraphe précédent.

IV.6.4.5- Synthèse

Tableau 45.

Résultats du Khi-carré portant sur les éléments de la politique de production (Maroc/Québec)

Politique de production	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Marge de choix des fournisseurs	7,90588	1	0,00493*
Critères de choix du fournisseurs			
- Réputation	0,37647	1	0,53950
- Qualité/prix	1,71875	1	0,18985
- Disponibilité	4,44137	1	0,03508*
- Conditions de paiement	6,43152	1	0,01121*
Système de planification du projet	2,16919	1	0,14080
Aspect de gestion informatisés			
- Aucun	1,16159	1	0,28114
- Bureautique & compt.générale	1,16159	1	0,28114
- Compt.analytique du chantier	1,20542	1	0,27224
- Planning d'exécution	0,01793	1	0,89349

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Nous constatons beaucoup de convergences entre nos deux groupes en ce qui a trait à la gestion opérationnelle des projets. Il en est ainsi pour ce qui est des critères de sélection ou de choix des fournisseurs qui sont essentiellement basés sur la réputation de celui-ci dans le marché et sur un bon rapport qualité/prix. Ceci pourrait s'expliquer par l'importance que revêt la réputation et la qualité d'exécution dans le secteur de la construction. Autrement dit, la qualité de l'exécution dépendrait en partie de la qualité des matériaux utilisés.

Pour ce qui est du système de planification du projet, que l'on se place dans l'échantillon marocain ou québécois, la majorité des entreprises se considèrent disposant d'un système formalisé, même si celui-ci se limite généralement à la planification sommaire préparée dans la but de soumissionner. Ceci peut s'expliquer par le degré d'intégration de l'informatique à la gestion opérationnelle des projets. En effet, des convergences ont été constatées en ce qui a trait à cet aspect et qui concerne l'usage limité à la bureautique et à la comptabilité générale, dans la grande majorité des cas, aussi bien québécois que marocains, de l'informatique. Celle-ci reste faiblement présente au niveau de la comptabilité analytique et du planning d'exécution du projet.

La principale divergence concerne la perception de la marge de choix des fournisseurs dont disposent nos entrepreneurs. Celle-ci étant perçue assez limitée dans l'échantillon marocain. Aussi les entrepreneurs marocains accordent plus d'importance aux facilités de paiement accordées par leurs fournisseurs. Ceci peut s'expliquer, à notre avis, par le fait que les délais de recouvrement des créances sont assez longs dans les marchés publics marocains, la réception du paiement demeure toutefois garantie. Ainsi l'entreprise marocaine serait amenée à chercher la moindre ressource de financement moins chère que les prêts bancaires. Les projets privés, caractérisant plus l'échantillon québécois, comme on l'a déjà vu, sont

généralement financés par le client lui même. D'où l'intérêt plus faible accordé par les entrepreneurs québécois à ce critère.

IV.6.5- La gestion des ressources humaines

IV.6.5.1- Structure

Tableau 46
Présence des services fonctionnels dans les PME de
construction (Maroc/Québec)

Services	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Aucun	15	100%	7	41,2%	68,8%
Logistique & Technique	0	0%	9	52,9%	28,1%
Comptabilité/ Finance	0	0%	9	52,9%	28,1%
Ressources humaines	0	0%	3	17,6%	9,4%

Parmi les firmes ne disposant d'aucun service fonctionnel, on retrouve 100% de l'échantillon québécois contre 41% de l'échantillon marocain. Ceci peut trouver son explication dans la taille, plus grande, des entreprises marocaines ainsi que dans la part du recours à la sous-traitance. En effet, nos résultats nous indiquent que les PME québécoises sous-traitent plus que leurs homologues marocaines. Cette situation fait que celles-là soient de taille plus petites et donc n'ont pas vraiment besoin de formaliser leurs structures.

Les services logistiques et techniques ont été mentionnés dans 53% des cas marocains. La même part revient au service comptabilité et finance. Le service ressources humaines est présent dans 17,6% des cas marocains.

IV.6.5.2- Leadership

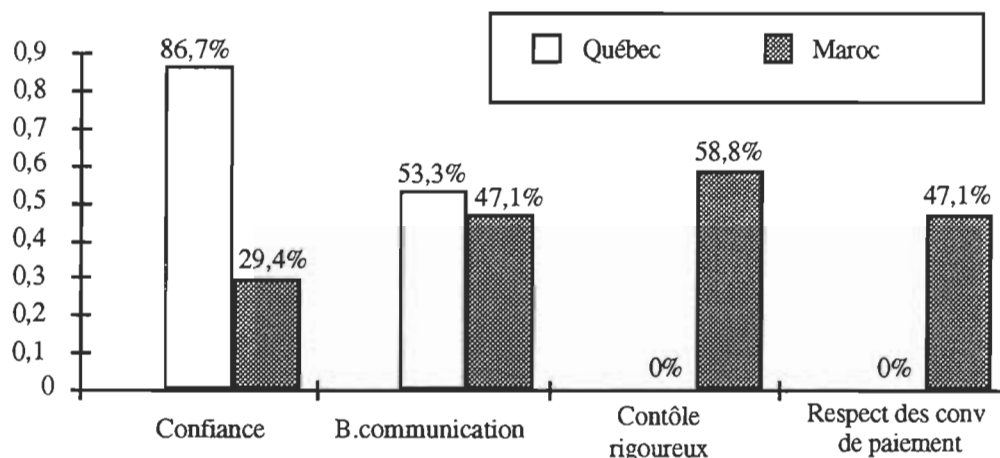


Figure 26. Style du leadership exercé par les entrepreneurs vis à vis de leurs employés (Maroc/Québec)

Pour avoir une idée sur le type du leadership exercé dans les deux échantillons, nous avons essayé de savoir qu'est ce qui faisait la force du personnel des firmes objets de notre étude. Dans 87% des cas québécois la confiance est à l'origine de la force de la firme suivi d'une bonne communication, répartition et coordination des efforts (53%). La part la plus élevée dans l'échantillon marocain (59%) a mentionné le contrôle rigoureux, suivi à égalité du respect des conventions de paiement et de la bonne communication (47%) et dans le dernier rang la confiance avec une part de 29%.

Les deux premiers sont absents dans notre échantillon québécois. Leur forte présence au sein des firmes marocaines étudiées peut être expliquée d'abord par la grande taille des projets publics rendant nécessaire le suivi régulier sur les chantiers puisque toute mesure corrective tardive, après la visite de la maîtrise d'oeuvre, peut coûter cher à l'entrepreneur. On pourrait aussi mentionner le faible revenu de la classe ouvrière qui fait que le respect des échéances de paiement revêt une importance considérable au sein de l'échantillon marocain.

IV.6.5.3- Processus d'embauche

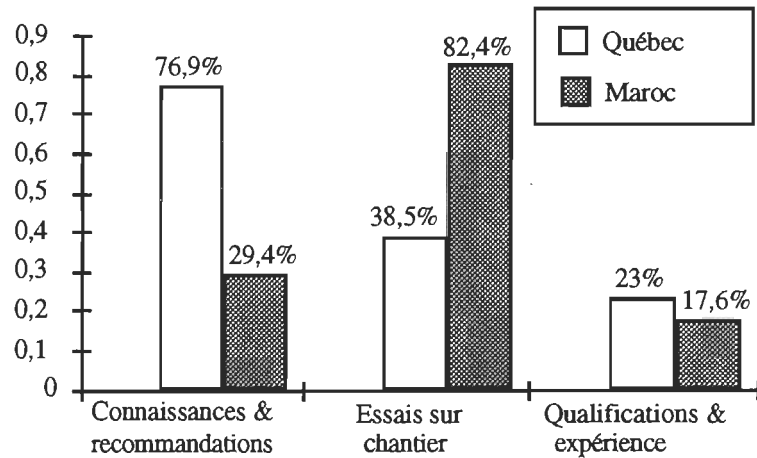


Figure 27. Processus d'embauche dans les PME de construction (Maroc/Québec)

Pour ce qui est du processus d'embauche la part la plus élevée dans l'échantillon québécois (77%) est classée dans la catégorie "connaissances et recommandations" comparativement à seulement 29% de l'échantillon marocain. Pour Celui-ci, la part la plus importante (82%) est attribuée aux essais sur chantier, élément représenté dans l'échantillon québécois par 39% seulement. Enfin le dernier critère de sélection se basant sur l'expérience et le curriculum vitae de l'employé est mentionné dans 23% des cas québécois contre 18% des cas marocains.

IV.6.5.4- Processus de débauche

Étant donné que le secteur de la construction n'est pas souvent stable et subi des fluctuations importantes, saisonnières ou autres. Nous avons jugé intéressant de voir comment les firmes de construction procèdent pour réduire leurs effectifs quand il y a un manque d'ouvrage. Nos résultats (voir la figure 28) nous ont montré que dans la majorité des

cas aussi bien québécois (33%) que marocains (41%) les entreprises licencient en premier lieu les employés les plus nouveaux dans la firme.

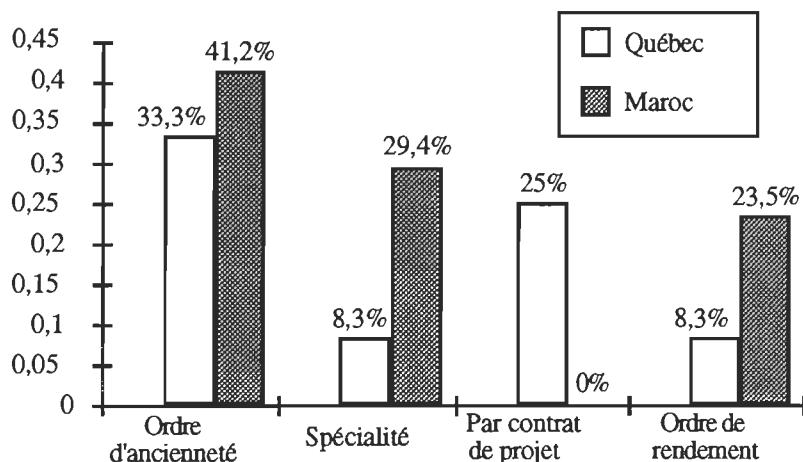


Figure 28. Processus de débauchage dans les PME de construction (Maroc/Québec)

Dans 29% des cas marocains le critère de spécialité selon les besoins du chantier revient comparativement à seulement 8,3% dans l'échantillon québécois. Ceci pourrait être expliqué par le fait que les firmes québécoises en général et comme on l'a vu précédemment recourent plus que leurs homologues marocaines à la sous-traitance.

25% de l'échantillon québécois ont déclaré que le licenciement se fait au terme du contrat du projet. Chose qui montre que certaines firmes de construction québécoises embauchent leurs employés dans un horizon limité au projet et à ses besoins. Aucune entreprise marocaine n'a parlé de ce critère de débauchage.

23% des entreprises marocaines objet de notre étude, ont répondu que les employés moins rentables sont les premiers à quitter de l'entreprise comparativement à 8% de l'échantillon québécois.

Enfin, 6% des cas marocains ont répondu que cette situation leur est inconnue comparativement à 25% de l'échantillon québécois.

IV.6.5.5- Synthèse

Tableau 47

Analyse du Khi-carré relativement à certains aspects de la GRH (Maroc/Québec)

Quelques aspects de la GRH	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Organisation (structure)			
- Services fonctionnels	12,83422	1	0,00034*
Direction (leadership)			
- Confiance	10,61488	1	0,00112*
- Répartition des tâches	0,12549	1	0,72315
- Rigueur de contrôle	12,83422	1	0,00034*
- R. conventions de paiement	9,41176	1	0,00216*
Processus d'embauche			
- Connaissance/recommandations	6,65158	1	0,00991*
- Essai sur chantier	6,11120	1	0,01343*
- Qualification/expérience	0,13575	1	0,71255
Processus de débauchage	3,97538	1	0,13701

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Les divergences constatés entre nos deux échantillons concernent essentiellement, comme le montre le tableau 47, la structure des entreprises ainsi que le leadership appliqué en vue de motiver les employés pour mener à bien la réalisation des projets. Ces différences semblent pouvoir s'expliquer essentiellement par la différence de taille. Ainsi les firmes marocaines, de plus grande taille, ont une structure plus formelle. En ce qui concerne le leadership, le petit nombre d'employés dans l'entreprise québécoises peut expliquer la plus forte présence de l'élément confiance. À l'inverse, les PME marocaines, dont le nombre d'employés est plus grand, recourent davantage à un suivi et contrôle rigoureux accompagné

du paiement selon les conventions établies. De ceci, on pourrait dire que les rapports entre les employeurs et les employés seraient plus distants dans la firme marocaine dont la structure est plus formelle alors qu'ils le sont moins dans l'échantillon québécois.

Pour ce qui est du processus d'embauche, la différence comme l'indique le tableau présenté ci-haut est significative. Celle-ci se manifeste pour ce qui est du recours aux connaissances et recommandations, élément plus présent dans l'échantillon québécois. Il en est ainsi pour l'essai sur chantier plus représenté dans l'échantillon marocain.

Les convergences concernent essentiellement la répartition des tâches au niveau du leadership ainsi que le processus de débauchage. Rappelons toutefois que le débauchage selon la spécialité et le rendement de l'employé est plus présent dans l'échantillon marocain, alors que le débauchage basé sur l'échéance du contrat est relativement plus présent dans l'échantillon québécois.

IV.7- Contrôle

IV.7.1- Contrôle général

Seulement 17,6% de l'échantillon marocain contre 6,7% de l'échantillon québécois ont répondu qu'il font un contrôle formel et systématique. Le contrôle des matériaux apparaît dans 53% des cas marocains mais aucunement dans l'échantillon québécois. Ce contrôle consiste à vérifier la conformité, aussi bien en terme de quantité que de qualité, des matériaux reçus aux spécifications de la commande.

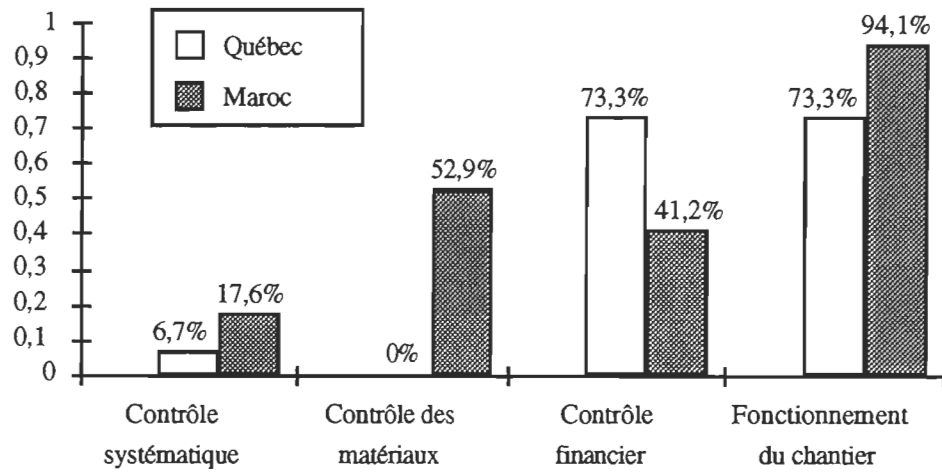


Figure 29. Objet du contrôle général (Maroc/Québec)

Le contrôle financier et le contrôle du fonctionnement du chantier apparaissent chacun pour une part de 73% de l'échantillon québécois. Dans l'échantillon marocain le contrôle du fonctionnement du chantier est mentionné dans 94% des cas et le contrôle financier dans 41% des cas.

IV.7.2- Contrôle de projet

Tableau 48
Processus de contrôle opérationnel (Maroc/Québec)

Contrôle chantier	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Suivi Intuitif	10	66,7%	5	29,4%	64,9%
Suivi périodique	6	40%	12	70,6%	56,3%
S.direct sur chantier	15	100%	15	88,2%	93,8%

100% de l'échantillon québécois contrôle la réalisation et l'avancement du projet par supervision directe et/ou personnelle sur le chantier comparativement à 88% de l'échantillon marocain.

Pour l'échantillon québécois 40% font un contrôle périodique, avec l'avancement des travaux, qui peut être parfois intuitif mais régulier. En effet, pour 67% des cas québécois, le contrôle est intuitif. Au Maroc, 71% des cas étudiés font un suivi périodique formel et 29% se limite à un suivi périodique intuitif.

IV.8- Performance

Tableau 49.
Taux de croissance moyen des PME étudiées (Maroc/Québec)

Taux de croissance moyen	Québec		Maroc	
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Chiffre d'affaires	23,43%	53,65	2,17%	36,89
Bénéfice	36,50%	43,67	- 43,16%	112,65

La moyenne des taux de croissance moyens du chiffre d'affaires est de 23,43% pour l'échantillon québécois et de 2,17% pour l'échantillon marocain.

Pour ce qui est des taux de croissance moyens du bénéfice, la moyenne est de 36,50% au Québec contre une décroissance moyenne de 43,16% au Maroc. Ces moyennes demeurent toutefois statistiquement non significatives à cause de la forte diversité de nos résultats à ce niveau dans les deux échantillons.

IV.9- Vision à long terme

IV.9.1- Vision du secteur en général

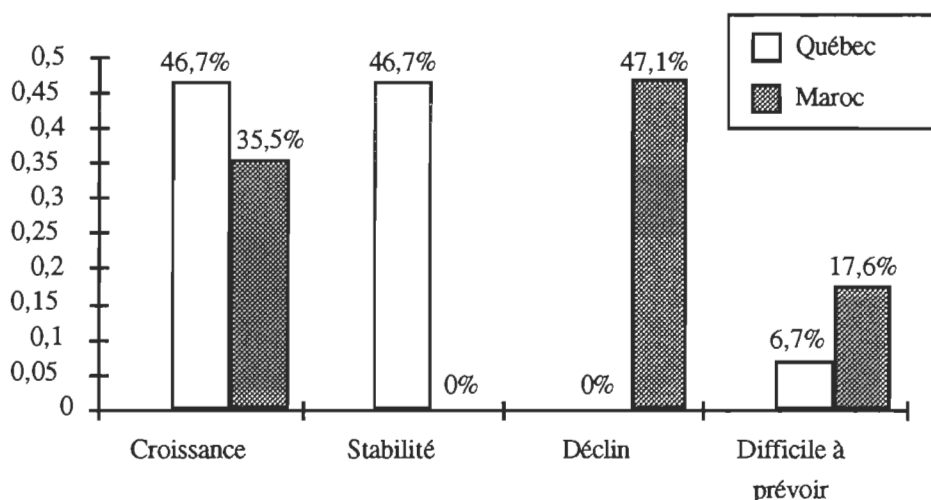


Figure 30. Représentation graphique de la vision sectorielle des entrepreneurs (Maroc/Québec)

47% de l'échantillon québécois prévoit une croissance dans le secteur, la même part revient aux firmes prévoyant une stabilité. Les 6% restant ont répondu qu'il est difficile de prévoir l'évolution du secteur dans les années avenir.

Pour l'échantillon marocain la part la plus importante (47%) prévoit un déclin de l'activité dans les années avenir. Cette vision "pessimiste" pourrait facilement s'expliquer par l'évolution négative des bénéfices au cours des trois dernières années. 36% s'attend toutefois à une croissance et pour 17% la prévision est difficile.

IV.9.2- Vision de l'entreprise

Tableau 50
Orientations futures des PME de construction (Maroc/Québec)

vision de l'entreprise	Québec		Maroc		% total
	Fr.	%	Fr.	%	
Même secteur	8	53,3%	8	47,1%	50%
spécialisation	5	33,3%	0	0%	15,6%
réorientation	0	0%	8	47,1%	25%
Ralentir	2	13,3%	0	0%	6,3%
Difficile à prévoir	0	0%	1	5,9%	3,1%

Huit firmes marocaines, soit 47% comptent rester sur le (s) même (s) créneau (x). On y trouve 18% qui prévoit une croissance du secteur dans les cinq prochaines années. Alors que les 29% restant estiment que l'évolution future du secteur est en déclin ou difficile à prévoir. Ces derniers n'ont probablement pas encore décidé de la piste à emprunter pour contrer la déclin prévu et ainsi se contentent-ils d'observer dans une optique de détecter de nouvelles opportunités.

Toujours dans l'échantillon marocain, 47% prévoit se réorienter généralement vers le secteur privé, essentiellement promotionnel. Les firmes ayant cette vision peuvent être scindées en deux groupes en ce qui a trait à leurs vision quant à l'évolution du secteur de construction dans les cinq années à venir. Le premier groupe constituant 29% prévoit que le marché public serait en déclin et compte saisir l'opportunité du marché résidentiel en ciblant la clientèle privée. Le second groupe (18%) prévoit que le secteur serait en croissance mais à condition, semble t-il, de se concentrer davantage sur le marché privé et se désengager petit à petit du marché public.

Quant à l'échantillon québécois, 53% prévoit rester dans le même créneau dont la moitié prévoit une croissance du secteur et l'autre moitié une stabilité.

33% des cas québécois prévoit développer de nouvelles niches et donc se spécialiser davantage. On y trouve 7% prévoyant une stabilité du secteur et 19% une croissance qui pourrait être mieux saisie avec une plus forte spécialisation. Les 7% restantes considèrent qu'il est difficile de prévoir l'évolution du secteur dans l'avenir.

13%, soit deux unités québécoises, tout en prévoyant une stabilité du secteur compte ralentir l'activité dans le secteur de la construction; dans un cas pour chercher une meilleure qualité de vie et dans l'autre la vision est plutôt de retranchement du secteur de la construction pour se limiter à la vente des matériaux de construction.

IV.9.3- Synthèse

En ce qui concerne le contrôle, deux divergences sont constatées. L'une porte sur l'objet du contrôle, notamment le contrôle des matériaux plus présent au sein de l'échantillon marocain; l'autre divergence, relative au mode de contrôle, est liée à l'aspect intuitif / formel du suivi opérationnel du projet. Celui-ci, comme il a été constaté, est plus formel dans le groupe marocain, probablement à cause du type de la clientèle essentiellement publique de ce dernier et des spécificités des marchés publics particulièrement celles relatives au processus de suivi de la qualité d'exécution assuré par la maîtrise d'oeuvre.

Tableau 51
 Résultats de l'analyse du khi-carré relative au contrôle, à la performance et
 à la vision future (Maroc/Québec)

Contrôle, performance et vision	Khi-carré	D.L	Significativité (a)
Contrôle général			
-Contrôle formel / systématique	0,87843	1	0,34863
- Contrôle des matériaux	11,04859	1	0,00089*
- Contrôle financier	3,34840	1	0,06727
- C. fonctionnement du chantier	2,61113	1	0,10612
Contrôle du projet			
- Suivi intuitif	4,44137	1	0,03508*
- Suivi périodique et régulier	3,02969	1	0,08175
- Présence et suivi directs	1,88235	1	0,17007
Vision			
- Vision du secteur	11,45307	1	0,00071*
- Vision de l'entreprise	3,47641	1	0,06225

* Significatif : $\alpha < 0,05$

Il est à signaler que la taille de nos deux échantillons ainsi que la diversités enregistrée au plan de la performance ne nous permettent pas d'analyser de façon significative nos deux groupes selon le niveau de performance. Notons toutefois que les taux de croissance moyens de l'échantillon québécois sont plus élevés par rapport à ceux de l'échantillon marocain et ce quelque soit l'indicateur pris en considération : chiffre d'affaires ou bénéfice net.

En conséquence presque la moitié de l'échantillon marocain s'attend à un déclin alors que presque la totalité du groupe québécois s'attend à une croissance ou du moins une stabilité du secteur dans les cinq prochaines années.

Les convergences portent sur la majorité des dimensions des trois variables analysées dans cette section. Ainsi le contrôle général porte dans nos deux groupes, et de façon non significativement différente, sur l'évolution de la performance (56% de l'échantillon total) et sur le fonctionnement du chantier avec une part de 84% de l'échantillon global. Aussi la différence ne s'est pas avérée significative au plan du contrôle opérationnel en ce qui a trait à sa périodicité et au suivi direct sur le chantier. Ceci pourrait s'expliquer par l'importance du respect des spécifications du contrat, d'un côté parce que l'entrepreneur en est juridiquement responsable et de l'autre car la réalisation en soi constitue, comme on l'a vu précédemment, le meilleur moyen de communication dans ce secteur dans les deux contextes.

L'analyse statistique ne nous a pas montré de différence significative en ce qui a trait à la vision des entrepreneurs quant à la stratégie à adopter dans les cinq années avenir. Notons toutefois notre constat, ci-haut, que certes presque la moitié de chacun de nos deux groupes compte rester sur le(s) même(s) créneau(x), mais la majorité des firmes restantes prévoient une spécialisation plus poussée au sein de l'échantillon québécois alors que dans l'échantillon marocain la vision est plutôt de réorientation vers le marché promotionnel privé.

IV.10- Synthèse générale

Notre analyse indique la présence aussi bien de convergences que de divergences entre les deux groupes (Maroc/Québec). Les divergences s'expliquent, à notre avis, essentiellement par le type de clientèle principale de l'entreprise. Le tableau 52 qui suit présente les divergences entre nos deux groupes de PME concernant les grandes options stratégiques de croissance selon les trois niveaux de décision.

Tableau 52
Divergences relatives aux stratégies de croissance adoptées par les PME
étudiées (Maroc/Québec) selon les trois niveaux de décision

Québec	Maroc
<i>Stratégie organisationnelle</i>	
<u>Spécialisation</u> - Secteur de construction résidentiel - Exécution des tâches dont l'expertise est reconnue par les licences	<u>Diversification</u> -Secteur résidentiel et non résidentiels - Prise en charge du lot principal et des lots secondaires
<i>Stratégies de produits/marchés</i>	
<u>Innovation des produits/services :</u> Développement de nouvelles niches et offre de services de plus en plus spécialisés	<u>Améliorations continues :</u> Portant sur les produits/services existants ainsi que sur les procédés
<i>Stratégie de mise en oeuvre</i>	
<u>Sous-traitance :</u> Recours très important à la sous-traitance	<u>Intégration :</u> Faible recours à la sous-traitance

Nous essayerons dans cette section de faire ressortir les divergences ou les caractéristiques les plus générales spécifiques aux profils des PME de nos deux échantillons tout en apportant quelques explications probables à leurs spécificités respectives.

IV.10.1- Profil de croissance de la PME marocaine

La PME de construction marocaine, tel que le montrent nos résultats opère principalement avec une clientèle publique. Ceci concorde avec la déclaration de Benhamida (95), président de la fédération nationale de bâtiment et travaux publics où il a précisé que l'activité de l'entreprise marocaine structurée dépend essentiellement de la commande publique.

L'activité étant principalement sur commande, la PME de construction marocaine soumissionne aux appels d'offre sans vraiment prendre en considération la nature du projet, résidentielle ou autre, et ce dans le but d'assurer la continuité de l'ouvrage, d'autant plus que les entrepreneurs marocains nous ont précisé qu'il n'y a pas, au niveau technologique, une différence importante pouvant découler de la nature du projet ou du type de construction. L'entreprise offrant le service de construction se contente d'exécuter le projet selon les spécifications du cahier de charges.

La taille des projets étatiques semble être relativement plus grande. Ce qui pourrait expliquer la propension de l'entrepreneur marocain à intégrer au lieu de sous-traiter. L'intégration se traduit par une plus grande taille de la PME marocaine et par voie de conséquence par une structure relativement plus formalisée. En effet l'intégration des activités connexes à l'activité principale (gros oeuvres) permettrait à l'entrepreneur de bénéficier des effets de synergie et partant de maximiser ses marges de profit.

Cette préférence d'action en tant qu'entrepreneur unique peut aussi s'expliquer par la recherche de se forger une bonne image ou réputation par une meilleure coordination des travaux sur les chantiers, notamment à travers la réduction du nombre d'intervenants (sous-traitants) et donc d'aléas pouvant influencer le respect aussi bien des délais que de la qualité d'exécution.

La grande taille des projets implique la nécessité pour l'entreprise de disposer de ressources financières importantes pour subvenir aux besoins du chantier, en attendant la réception effective des paiements de la part du donneur d'ouvrage. Comme il a été signalé, l'entreprise a droit à un financement bancaire qui peut aller jusqu'à 80% des droits constatés

moyennant des garanties. Ainsi l'intégration apparaîtrait comme un moyen qui favoriserait l'éligibilité financière de l'entreprise aux appels d'offre des dits- projets.

Notons toutefois que la tendance actuelle est telle que les entrepreneurs marocains cherchent à se désengager de certaines activités pour sous-traiter davantage. Chose qui pourrait s'expliquer par l'importance des charges fixes que ceux-ci avaient probablement eu à supporter au cours des trois dernières années suite à la diminution de la commande publique.

Le degré d'intégration plus élevé se traduit évidemment par une faible spécialisation qui se fait sentir d'une part au niveau de la perception des entrepreneurs quant à leur situation technologique par rapport aux concurrents. En effet la technologie est majoritairement perçue au sein de l'échantillon marocain comme étant moins moderne que celle des concurrents, probablement à cause de la diversité des objets des investissements qui se traduirait par des effets de dispersion des ressources de la firme sur les différentes activités intégrées.

D'autre part, cette faible spécialisation se traduirait par un comportement moins orienté vers l'innovation de la firme marocaine. La faible innovation constatée dans cette étude semble cependant pouvoir s'expliquer davantage par les spécificités des marchés publics qui font que le rôle de l'entreprise de construction se limite à l'exécution selon les spécifications du cahier de charges. Celle-ci n'intervient nullement au niveau de la conception du projet. Ceci n'empêche que la firme marocaine a essayé d'améliorer continuellement ses produits et services au cours des trois dernières années. Les dites améliorations ont porté davantage sur les procédés (matériel, matériaux, etc.) comparativement à l'échantillon québécois.

Au niveau opérationnel, nos résultats montrent que la soumission joue un rôle très important lors de la prospection d'un contrat. Ceci n'exclut pas les relations publiques ou personnelles qui demeurent toutefois présentes même s'elles sont faiblement mentionnées.

L'équipement est considéré un élément de démarcation par rapport à la concurrence. Cependant l'élément le plus mentionné demeure la réputation basée sur la qualité des réalisations. Une exécution respectant les normes contractuelles, qu'elles soient de qualités, de délais ou autres, permettrait, d'une part, à l'entreprise de construction d'obtenir de bonnes références techniques- faisant état de la qualité des réalisations de celle-ci et signées par les maîtres d'ouvrages promoteurs des projets en question- dont l'importance lors de la soumission est non seulement très importante mais vitale; d'autre part d'augmenter ses chances d'être appelée dans le cadre d'appels d'offre restreints ou même d'entente directe.

Ainsi pour espérer obtenir un contrat, la PME de construction marocaine doit d'un côté offrir ses services à bas prix, disposer d'un bon équipement lui permettant de répondre aux exigences contractuelles de délai et de qualité de façon rentable d'un autre côté et enfin avoir de bonnes références techniques.

L'importance vitale de la réputation de l'entreprise pousse l'entrepreneur marocain à beaucoup miser sur la qualité de réalisation. Celle-ci est contrôlée régulièrement par les maîtres d'oeuvres qui délivrent l'attestation des droits constatés. Ainsi remarquons nous dans nos résultats la part relativement élevée revenant au contrôle de la conformité des matériaux aux spécifications de la commande lors de sa réception. Aussi la sélection des employés semble se baser au sein de l'échantillon marocain sur les essais aux chantiers.

Le leadership revêt un caractère paternaliste basé sur le contrôle rigoureux envers les employés. Ce style de leadership semble pouvoir s'expliquer par la nécessité pour l'entreprise d'obtenir l'attestation des droits constatés afin de pouvoir bénéficier des prêts bancaires qui lui sont nécessaires pour éviter l'arrêt des travaux sur le chantier et aussi par des considérations d'efficience puisque la responsabilité de tout vice de construction incombe à l'entrepreneur.

IV.10.2- Profil de croissance de la PME de construction québécoise

Contrairement aux PME de notre échantillon marocain, la PME québécoise opère essentiellement avec une clientèle privée et régionale. Pour la majorité des cas québécois étudiés, l'activité de l'entreprise est essentiellement sur commande. Il est à noter toutefois qu'on a remarqué chez ces entrepreneurs un comportement plus dynamique et plus proactif. En effet, certains entrepreneurs québécois nous ont précisé qu'ils construisent des maisons modèles chaque années, généralement en se basant sur le modèle qui aurait eu le plus de demande au cours de l'an précédent suite à quoi, ils font connaître leurs modèles ainsi que l'emplacement des maisons modèles, notamment à travers la publicité, aux clients potentiels. Ceux-ci sont sensés visiter les dites maisons et le cas échéant commander la construction d'une maison qui peut être le reflet parfait du modèle conçu par l'entrepreneur ou quelque peu modifiée en fonction des préférences du client. Les PME québécoises dont l'activité principale n'est pas la promotion des maisons neuves développent des niches pour se différencier de la concurrence.

Nos résultats montrent que la PME québécoise est plus spécialisée dans la mesure où, d'une part, elle touche moins que les firmes marocaines aux autres secteurs, non résidentiels et d'autre part elle recourt beaucoup plus à la sous-traitance. Ce fort recours à la sous-

traitance peut, par ailleurs, être expliqué par des raisons réglementaires. En effet, l'entrepreneur général québécois tout en étant responsable du projet en entier à l'égard des tiers, se limite à l'exécution des activités dont l'expertise lui est reconnue dans le cadre des licences à sa disposition et sous-traite les autres activités, ne relevant pas de sa spécialisation. Ainsi pour intégrer une nouvelle activité, l'entrepreneur général québécois devrait embaucher à temps plein un entrepreneur spécialisé dans la dite activité. Autrement dit qui dispose d'une licence et partant des compétences requises pour l'exercice de celle-ci. Ce qui ne semble pas être rentable en raison d'abord de la saisonnalité de l'activité, ensuite de la faiblesse des effets de synergie pouvant être tirés des projets de plus petite taille.

L'entrepreneur général québécois semble chercher à se forger une image de spécialiste venant améliorer sa crédibilité auprès de sa clientèle régionale. Cette forte spécialisation et ce fort recours à la sous-traitance semblent permettre à la PME québécoise de mieux contrôler ses coûts, de mieux supporter les fluctuations saisonnières, notamment en raison de la légèreté des investissements et de disposer d'un équipement perçu par la majorité comme étant moderne. Ceci serait probablement dû en partie à la faiblesse des effets de dispersion.

La PME québécoise semble être selon nos résultats plus innovatrice. Ce qui peut être favorisé par la forte spécialisation et aussi la possibilité d'intervention au niveau de la conception des plans. Les firmes dont l'activité est exclusivement sur commande développent de nouveaux services plus spécialisés et les promoteurs développent de nouveaux modèles.

Ainsi la PME québécoise semble orienter davantage ses efforts vers le développement de nouveaux produits/services ainsi que vers l'amélioration continue de ceux existants. Les dites améliorations ont porté au cours des trois dernières années sur les produits/services, les

procédés mais de façon moins marquée par rapport à l'échantillon marocain et de façon non significativement différente, relativement aux PME marocaines, sur l'aspect organisationnel.

Au niveau opérationnel, il est à noter que les relations personnelles/publiques sont les plus mentionnées au sein de l'échantillon québécois, essentiellement à cause de la nature de la clientèle principale. Ainsi la réputation, fortement basée sur la qualité de réalisation, est l'élément de démarcation le plus mentionné. Nous avons été surpris de voir que l'équipement ne soit pas mentionné à ce niveau dans l'échantillon québécois. Ceci pourrait toutefois s'expliquer par le fait que les entreprises perçoivent leur situation technologique comme étant moderne mais au même pied d'égalité que celle de leurs concurrents.

Aussi face à une clientèle privée qu'il faut continuellement séduire, les PME québécoises enregistrent un recours important à la publicité et à la promotion. Le but étant de faire connaître les innovations et les améliorations apportées ainsi que les produits et services et les facilités de paiement possibles aux clients potentiels.

La taille des PME québécoise étant plus petite, on observe une structure moins formelle et des relations moins distantes entre l'employeur et les employés. Ainsi le leadership est basé essentiellement sur la confiance entre l'entrepreneur et ses employés et sur la coordination des efforts notamment pour une bonne répartition des tâches. Aussi le processus d'embauche se base essentiellement sur la connaissance et les recommandations avec un recours, toutefois faible, aux essais sur chantier. Chose qui peut s'expliquer par le niveau de qualification de la main d'oeuvre québécoise par rapport à la marocaine.

D'une façon générale, notre enquête nous a permis de distinguer deux types différents d'entreprises de construction. Ainsi, il est à distinguer entre les firmes de "service" de construction manifestant une certaine flexibilité au plan des domaines d'activité dans le secteur de la construction et celles de "production" qui représentent principalement les entreprises de promotion qui se concentrent sur le marché résidentiel, achètent des terrains pour y construire des maisons destinées à la vente.

CHAPITRE V

CONCLUSION

Considérant le fort potentiel de croissance que laisse supposer le déficit de logement constaté au Maroc suite à l'étude du ministère de l'habitat au titre des années 1990/1991 et l'émission du programme de 200 000 logements par an considéré comme un grand défi devant nécessiter le doublement du rythme de la construction (conjoncture, 1995), la présente étude était menée dans le but d'observer le comportement des PME de construction-constituant la plus grande part du tissu des entreprises opérant dans ce secteur- en ce qui a trait aux stratégies de croissance à partir d'un cadre de management stratégique.

La majorité des études et recherches en gestion sont réalisées dans des pays développés donnant lieu à des généralisations théoriques sans pour autant tenir compte des contingences spécifiques à des cultures et économies nationales. Ceci s'avère d'autant plus important pour l'applicabilité de ces théories dans les contextes particuliers des pays en développement. Ainsi cette recherche fut-elle inscrite dans une démarche à la fois exploratoire et comparative visant la mise en lumière de similitudes et différences entre nos deux groupes de PME, l'un étant marocain et l'autre québécois, en ce qui concerne leurs pratiques et comportements managériaux de choix et de mise en oeuvre des stratégies de croissance. Nos résultats montrent, en effet, l'existence d'un certain nombre de divergences entre nos deux groupes mais aussi des convergences.

V.1- Principaux résultats

Les divergences concernent essentiellement la taille des firmes, le niveau de formation du propriétaire-dirigeant, la nature de la clientèle principale de l'entreprise, le développement de nouveaux produits, l'objet des améliorations continues : produits / procédés, le degré d'intégration, la part du recours à la sous-traitance, la perception de la situation technologique relativement aux rivaux, la taille des projets contractés, l'importance respective revenant à la soumission et aux relations personnelles lors de la prospection de nouveaux contrats, le recours à la publicité et aux actions promotionnelles, la structure de l'entreprise, le style de leadership, le caractère formel ou non du suivi des projets ainsi que la vision des entrepreneurs quant à l'évolution générale future du secteur dans lequel ils opèrent.

Globalement, on peut dire que d'un côté les firmes marocaines ont jusque là poursuivi une stratégie de diversification, tout en apportant des améliorations aux produits/services existants. Les dites améliorations ont davantage porté sur les procédés. Du point de vue technologique, les entrepreneurs marocains nous ont précisé qu'au Maroc il n'y a pas une grande différence entre la construction résidentielle et les autres types de construction. Ainsi les PME marocaines soumissionnent généralement aux projets de construction publics, quelqu'en soit le secteur. En raison de la taille plus grande des projets, généralement publics, au Maroc et dans un but de bénéficier, entre autres, des effets de synergie, cette diversification se traduit au niveau des stratégies de mise en oeuvre par une orientation plus marquée, vers l'intégration des activités connexes à celle des gros oeuvres. Celle-ci constitue le lot principal du projet de construction.

Il est à noter toutefois qu'on a constaté lors de notre étude une nouvelle tendance qui se traduit par la propension et l'intention d'un bon nombre d'entrepreneurs marocains d'accorder de plus en plus de place à la sous-traitance au détriment de l'intégration.

De l'autre côté, les firmes québécoises pour assurer la croissance de leurs performances ont plutôt tendance à emprunter la voie de spécialisation tout en orientant leurs efforts vers le développement de niches. Ceci leurs confère la caractéristique d'être plus innovatrices.

La réglementation, la saisonnalité de l'activité de construction, les spécificités technologiques du secteur de construction résidentielle au Québec, ainsi que la taille relativement plus petite des projets contractés par les PME québécoises qui ciblent davantage les clients particuliers, peuvent expliquer le recours beaucoup plus important de celles-ci à la spécialisation et à la sous-traitance.

Les convergences constatées portent principalement sur l'âge et l'expérience du propriétaire dirigeant dans le secteur de la construction, l'âge des firme, la part de l'activité réalisée dans le secteur résidentiel, la forte présence de la stratégie de pénétration de marché comme composant du vecteur de croissance, l'orientation des efforts vers l'amélioration des produits et services existants, le processus de production essentiellement sur commande, le rôle important que joue la capacité prise en commun avec la quantité d'ouvrage en main lors de la négociation des contrats, les critères de sélection des partenaires, notamment les sous-traitants, les objets et les objectifs des investissements réalisés au cours des trois dernières années, les sources de veille technologique, le comportement au cours des trois dernières années ainsi que la vision future en matière d'intégration de nouvelles activités et la propension des entrepreneurs à un désengagement de plus en plus important en faveur de la sous-traitance, l'importance que revêt la réputation de l'entreprise et de l'entrepreneur en tant

qu'élément de démarcation par rapport à la concurrence et du bouche à oreille comme vecteur de communication, le degré de formalisation de la planification opérationnelle des projets, la présence de l'informatique et son degré d'intégration à la gestion des projets proprement dite, le contrôle qui porte essentiellement sur le fonctionnement du chantier par la présence et la supervision directe soit de l'entrepreneur lui-même soit d'un de ses contremaîtres ou chefs de chantier.

V.2- Contributions de la recherche

La contribution de cette recherche peut se situer sur un niveau théorique et un autre pratique.

Au plan théorique, notre étude a permis l'élaboration d'un modèle théorique à partir de l'analyse de la littérature sur les stratégies de croissance. Celui-ci a servi de base de référence pour notre étude empirique. Ce qui nous a permis la production de résultats originaux et spécifiques au secteur de la construction dans les deux contextes. Nous pouvons ainsi constater certaines ressemblances et dissemblances selon que l'on se situe dans l'un ou l'autre des deux contextes mis à l'étude. Ce qui vient confirmer le fait qu'à chaque contexte conviennent des options stratégiques spécifiques et que le succès d'une stratégie quelconque dans un contexte ne garanti pas sa réussite dans un autre contexte.

Quant à la contribution pratique de ce travail, il s'agit d'une part de l'observation des pratiques et comportements stratégiques et managériaux des PME opérant dans le secteur particulier de la construction résidentielle dans un contexte de pays développé (le Québec) et un autre de pays en développement ou plutôt en émergence (le Maroc). D'autre part, notre analyse a débouché sur des recommandations (voir plus loin) qui ont été formulées, aussi

bien à l'intention des pouvoirs publics que des entrepreneurs plus particulièrement marocains en vue d'améliorer leurs performances.

V.3- Limites de la recherche

Notre étude comporte évidemment certaines limites dont on peut mentionner à prime à bord, des limites rattachées à notre méthode d'échantillonnage. Ainsi notre échantillon étant non probabiliste selon le jugement, nous ne pouvons prétendre à la validité de l'inférence de nos résultats. Au Québec on s'est limité à la région économique 04, de la Mauricie et au Maroc l'enquête a été axée sur les villes Mèknes, Fès et Rabat. D'autant plus les firmes informelles marocaines n'ont pas été visées par notre étude. Celles-ci réalisent 25% du chiffre d'affaires total de la construction de logements selon les résultats de l'étude menée par le ministère de l'habitat au titre de l'année 1990 et 1991 (conjoncture, 95) et traitent davantage avec les particuliers ou les ménages.

Une autre limite concerne l'observation des comportements de nos PME au cours des trois dernières années, ainsi l'apport d'une étude longitudinale serait pertinent.

La taille de notre échantillon nous a empêché de faire ressortir, de façon précise, dans le cadre de cette étude les facteurs de succès dans chaque contexte. Nous estimons que la considération d'une approche par des études de cas approfondies dans des recherches futures serait d'un apport appréciable.

Enfin nous pensons que l'exhaustivité d'une étude s'inscrivant dans une approche comparative entre des contextes très divergeants dépasserait de loin les possibilités et les moyens d'un chercheur isolé, voire une équipe peu structurée.

V.4- Quelques recommandations

V.4.1- Recommandations pour les PME

On peut constater d'après nos résultats la faible où même la quasi absence de choix d'alliance dans nos deux groupes de PME. Ceci ne semble pas conforme aux recommandations de plusieurs théoriciens. Nous pensons que les alliances seraient profitables pour nos PME aussi bien québécoises que marocaines.

Les premières peuvent en tirer profit en s'alliant à des firmes, notamment étrangères qui opèrent dans des conditions climatiques hivernales moins sévères. Ainsi le problème de la saisonnalité de l'activité peut être contré.

Les secondes peuvent, à travers les alliances, basées sur la complémentarité aussi bien de capacité, de spécialité que des moyens, notamment financiers, à des firmes qui peuvent être aussi bien nationales qu'étrangères, contrer la concurrence étrangère pour les projets de grande taille, et ce soit par affrontement direct en cas d'alliance avec des firmes nationales, soit en détournant et en apaisant l'intensité de cette rivalité par des partenariats avec des firmes étrangères.

Nous avons été surpris par l'incohérence la vision pessimiste de presque la moitié des entrepreneurs marocains, tel qu'indiqué par nos résultats et l'important potentiel de croissance, tel que précisé en introduction de ce travail, qu'offre le secteur de logement au Maroc. Nous pensons qu'un changement d'état d'esprit s'impose à ce niveau. En effet, Benhamida (95) à noter que le libéralisme, le désengagement de l'État, la déréglementation, l'implication du secteur privé sont des options prises par le Maroc et qui deviendront

irréversibles. Il a ajouté que la réussite du programme de 200.000 logements nécessite l'implication active du secteur privé tout en précisant que l'État ne doit se retirer rapidement, jusqu'à ce qu'il ait une véritable relève locale. La participation dynamique et proactive du secteur privé paraît indispensable. Or comme le montre nos résultats et comme s'est précisé par Benhamida, l'activité de l'entreprise structurée de construction au Maroc dépend essentiellement de la commande publique. Malgré les mutations et les changements que connaît le secteur, bon nombre de nos entrepreneurs semblent tenir à l'habitude d'attendre les appels d'offres des institutionnels, ce qui explique leur vision pessimiste due à la baisse de la commande publique. Ainsi suggérons-nous à nos entrepreneurs un comportement plutôt proactif et qui consiste à se lancer dans des projets promotionnels afin de résorber le déficit de logement dont souffre le Maroc et qui est de l'ordre de 1,5 millions et même plus si on considère la restructuration de l'habitat insalubre (Benhamida, 1995).

Un autre problème qui nous paraît pertinent à signaler est celui relatif à la perception des entrepreneurs marocains quant à la situation technologique de leurs firmes par rapport aux concurrents, celle-ci étant perçue en moyenne plutôt moderne. Ce problème pourrait être contré par la réduction des effets de dispersion qui seraient, à notre avis, dus à la largeur de l'intégration et donc à la multiplicité des activités réalisées par l'entreprise. Une spécialisation plus poussée, nous semble-t-il, réduirait ses effets puisque la firme concentrera ses efforts et ses ressources dans des investissements, notamment, technologiques visant le développement d'un nombre moindre d'activités. Ces activités doivent être celles où l'entreprise pourra développer un niveau de compétence plus élevé que celui des concurrents.

V.4.2- Recommandations pour le gouvernement marocain

Pour faciliter la mise en oeuvre de ces recommandations, l'intervention du gouvernement nous semble indispensable. Nous suggérons ainsi aux pouvoirs publics marocains de :

- Favoriser le lancement des projets en lots séparés, pour inciter les PME à se spécialiser davantage;
- encourager et sensibiliser les entrepreneurs pour le lancement dans des projets promotionnels privés;
- prendre des mesures pour rendre la procédure de recouvrement des paiements par les entrepreneurs moins longue. En effet, la majorité des entrepreneurs ont mentionné le problème des délais assez longs de recouvrement. Chose qui affecte négativement la rentabilité de leurs firmes, notamment par l'accroissement des frais financiers.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahuja, Hira N; *Project management techniques in planning and controlling construction projects*; John Wiley & Sons, New-York, 1984.
- Ansoff, Igor; *Stratégies du développement de l'entreprise*. Les éditions d'organisation, 1989.
- Benson, Ben; *Critical Path Methods in building construction*; Prentice Hall, Englewood Cliffs, New-Jersey, 1970.
- Bernard de Montmorillon; *Croissance de l'entreprise*; Encyclopédie de gestion; Art 42; Economica; 1997.
- Bouayad, Anis; *Les alliances stratégiques, Maîtriser les facteurs clés de succès*; Dunod, 1996.
- Bouquin, Henri; *Contrôle*; Encyclopédie de Gestion; Art 33; Economica; 1997.
- Calori, Roland et Atamer, Turgul; *Diagnostic stratégique*; Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica, 1997.
- Carrière, J.B; *Vision stratégique : une étude empirique*; Groupe de recherche en économie et gestion des PMO et de leurs environnement, 1990.
- Carrière, Jean Bernard; *Modèle du processus de Management Stratégique* . Cahiers de recherche du GREPME , UQTR, 1991.
- Chailloux, B; *La sous-traitance et le partage du risque industriel*; Direction et gestion, 1979.
- Clouth, Richard H; *Construction project management*; John Wiley & Sons, New-York, 1972.

- Commission de la construction du Québec; Analyse de l'industrie de la construction au Québec, 1995; CCQ, 1996.
- D'Amboise, Gérald ; Quelle gestion stratégique pour la PME? ; Presses Inter Universitaires; 1997.
- Debrey Caroline; L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise; CIFPME, 1996.
- Declerk, R.P., Debourse, J.P. et Navare, C. ; Méthode de la direction générale, le management stratégique ,Éditions Hommes et Techniques, 1983.
- Desreumaux, Alain , Stratégie , Dalloz,1993.
- Détrie, J.P, Analyse concurrentielle; Encyclopédie de gestion, Art 3; Economica, 1997.
- Driss Toulali; Le secteur de l'Habitât au Maroc; Conjoncture, No 736, 1995.
- Dull Stephen, Mohn Wilhelon et Norén Thomas; Le partenariat entre marketing et stratégie; L'expansion Management Review; Juin 1996.
- Dussauge Pierre et Garrette Bernard; Alliances stratégiques, mode d'emploi; Revue française de gestion ; Sept-oct, 1991.
- Fillion, L.J; Élaborer une vision ; Revue organisation; Automne 1995.
- Foley, Paul; Marketing management policies and small businesses. An investigation of the factors contributing to small business success, Thèse de doctorat non publiée, 1987.
- Garièpy Jean; La planification et le contrôle de projet: un bilan de la pratique dans le secteur de la construction; Rapport de Maîtrise non publié, UQTR, 1990.
- Gasse, Yvon et Carrier, Camille ; Gérer la croissance de sa PME , Édition de l'entrepreneur, 1992.
- Golden, P.A and Dollinger Marc; Coopérative alliances and compétitive stratégies in small manufacturing firms; Entrepreneurship : Theorie and practice; Summer; 1993.

- Golden, Peggy A. & Dollinger, Marc ; Cooperative alliances and competitive strategies in Small Manufacturing Firms . Entrepreneurship, Theory and Practice, Summer 1993. p. 43-55.
- Goold, Michael & Quinn, J.J.; The paradox of strategic control. Strategic Management Journal, Vol 11, p. 43-57.
- Grand, Lionnel et Leyronas, Christophe; Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau : de la dépendance à la dépendance croisée; CIFPME, 1996.
- Hajek, Victor G; Management of engineering projects; McGraw-Hill Book company, New-York, 1984.
- Hall, Richard ; The strategic analysis of intangible resources , Strategic Management Journal , Vol 13, 1992, pp. 135- 144.
- Hambrick D.C & Mason P.A , Upper echelon : The organisation as reflecting of its top managers . Academy of Management review, Vol 9, No 2, 1984. p. 193-206.
- Herbert, Theodore.T. & Deresky, Helen; Generic strategies : an empirical investigation of typology validity and strategic content . Strategic Management Journal , Vol 8, 1987. p. 135-147.
- J. Carlos Jarillo , On strategic networks, Strategic Management Journal , Vol 9, 1988. p. 31-41
- Julien P.A. , Vers une typologie multicritères des PME . Revue internationale PME , Vol 13, No 3 , 1990.
- Julien, P.A et Marchesnay Michel; L'entrepreneuriat, Economica, 1996.
- Julien, P.A, J.B. Carrière et L. Hebert , Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises . Revue internationale PME, Vol 1, No 2 , 1988. p. 193-222.
- Kerzner, Harold; Project Management : A systems approach to planning, scheduling and controlling; Van Nostrand Reinhold company, New-York, 1984.

- Kets de Vries, M.F.R , *The entrepreneurial personality : a person at the crossroads* . The Journal of Management Studies , Vol 14, No 1, 1977. p. 34-57.
- Lenz, R.T. & Engledow, Jack L.; *Environnemental Analysis : The applicability of current theory* . Strategic Management Journal , Vol 7, 1986. p.329-346.
- Love J.H. & Scouller J.; Growth by acquisition : the lessons of experience; Journal of General Management, 15/3, 1990.
- Mahoney, Joseph T. & Pandian, J. Rajendran ; *The ressource-based view within the conversation of strategic management* . Strategic Management Journal , Vol 13 , 1992. p.363-380.
- Maijoor, Steven & Witteloostuijn, Arjen Van ; *An empirical test of the ressource-based theory : strategic regulation in the dutch audit industry* , Strategic Management Journal , Vol 17, 1996. pp. 549-569,
- Marmuse, Christian; *Politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, 1992.
- Mathe, J.C, Management stratégique: le point sur la doctrine américaine. In Beaufile, A & Guiot, J, *Gestion stratégique et politique de l'organisation* , Gaétan Moran Éditeur, 1987
- McNulty, Alfred P; *Management of small construction projects*; McGraw-hill book company, New-York, 1982.
- Michel Weill, *Le management stratégique* , Armand Colin, 1993.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, *Point de mire sur le domaine de la construction*, Gouvernement du Québec, 1995.
- Mintzberg. H, *Patterns in strategy formulation* .Management science, Vol 24, No 9, 1978.
- Mohr, Jakki & Speakman,.Robert; *Characteristics of partenership attribues, communication Behavior, and conflict resolution techniques* . Strategic Management Journal, Vol 15, 1994. p.135-152.

- Nollet, J, Kelada, J, Diorio, M.O ; La gestion des opérations et de la production, une approche systémique, 2 ème édition, Gaëtan morin éditeur, 1994.
- Ollivier, Alain et Maricourt, Renaud; Pratique du marketing en Afrique, EDICEF, 1990.
- Porter, Michael ; Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ,Economica, 1982.
- Quinn, James Brian & Hilmer, Frederick G.; Strategic out sourcing . Sloan Management Review , Summer , 1994, p. 43-55.
- Robson Geoffrey, Gallagher Colin and Daly Michael; Diversification strategy and practice in small firms; International Small Business Journal; Vol 11, No 2; 1993.
- Rumelt R.P; Diversification strategy and profitability, Strategic Management Journal, 3/4, 1982.
- Schwenk C.R., Cognitive simplifications processes in strategic decision making . Strategic Management Journal , Vol 5, 1984.
- Serge Oréal, Management stratégique de l'entreprise , Economica, 1993.
- Stoner, Charles R. , Distinctive competence and competitive advantage , Journal of Small Business Management, Vol 25, April 1987. pp. 33-39.
- Strategor, Stratégie, structure, décision, identité . Interédition, 1988.
- Vallerand Johann, Montreuil Benoît, Poulin Diane et Paturel Robert; Le positionnement des PME francophones du nouveau-Brunswick face au développement stratégique de l'organisation-réseau; CIFPME, 1996.
- Wernerfelt, Birger , A resource-based view of the firme , Strategic Management Journal , Vol.5, 1984. pp.171-180.
- Westney, Richard E; Managing the engineering and construction of small projets; marcel Dekker, Inc., New-York, 1985.

ANNEXE

1. Identification de l'entreprise :

1.1- Nom :

1.2- Adresse:

1.3- Effectif permanent :

1.4- Année de démarrage :

2. Profil du propriétaire- dirigeant :

2.1- Nombre d'années d'expérience dans le secteur :

2.2- Âge :

2.3- Niveau de formation atteint :

Primaire

Secondaire

Universitaire

Autres :

3. Secteurs d'activité :

Bâtiment :

Résidentiel:% CA

Commercial et institutionnel% CA

Industriel% CA

Travaux publics (préciser) :
.....
.....

Autres (préciser):
.....
.....

4. Les produits/les services :

4.1- Quels sont les produits/services offerts par votre entreprise ?

- | | |
|----------|-----------|
| 1- | 6- |
| 2- | 7- |
| 3- | 8- |
| 4- | 9- |
| 5- | 10- |

4.2- Quelle est leur contribution respective au chiffre d'affaires total de la firme?

- | | |
|--------------|---------------|
| 1-% CA | 6-% CA |
| 2-% CA | 7-% CA |
| 3-% CA | 8-% CA |
| 4-% CA | 9-% CA |
| 5-% CA | 10-% CA |

4.3- Quelle est leur contribution respective à la rentabilité globale de la firme?

- | | |
|--------------|---------------|
| 1-% Rt | 6-% Rt |
| 2-% Rt | 7-% Rt |
| 3-% Rt | 8-% Rt |
| 4-% Rt | 9-% Rt |
| 5-% Rt | 10-% Rt |

4.4- Avez vous développé de nouveaux produits/services, au cours des trois dernières années?

Oui (préciser) :

.....

Non

4.5- Avez- vous apporté des modifications ou améliorations à vos produits/services au cours des trois dernières années?

Oui

Non

4.6- Si oui, sur quoi ont porté essentiellement ces modifications ? (à expliquer brièvement):

.....

.....

.....

5. Le(s) marché(s):

5.1- Quels sont les types de clients auxquels vos produits ou vos services sont adressés ?

Privés (préciser) :

.....

Publics (préciser) :

.....

5.2- Quelle est, en pourcentage, la part qu'occupe chaque type de clients dans le chiffre d'affaires total de votre entreprise?

Type de clients	% du chiffre d'affaires
1-.....% CA
2-.....% CA
3-.....% CA
4-.....% CA

5.3- Quelle part de votre chiffre d'affaires occupe votre clientèle :

- Locale :% CA
- Régionale% CA
- Nationale% CA
- Internationale% CA

5.4- Avez- vous pénétré de nouveaux marchés au cours des trois dernières années ?

- Oui (préciser) :
-
- Non

5.5- Si oui, Ces nouveaux marchés étaient-ils conquis par le biais :

- Des anciens produits/services
- De nouveaux produits/services
- Des anciens produits/services améliorés
- Autres, à préciser :
-

. 5.6-Vos anciens marchés étaient-ils desservis au cours des trois dernières années par :

[] Les anciens produits/services

[] De nouveaux produits/services

[] Les anciens produits/services améliorés

[] Autres, à préciser :

.....

6. Investissement :

6.1- Sur quel(s) aspect(s) de votre production/activité vous est-il apparu nécessaire d'investir au cours des trois dernières années?

.....

.....

.....

6.2- Quel était le coût de cet(s) investissement(s)?

.....

.....

.....

6.3- Quelles sont les raisons qui ont favorisé cet investissement?

.....

.....

.....

6.4- Faites- vous le suivi des évolutions technologiques dans votre domaine? Si oui, quelles sont vos sources d'information?

.....
.....
.....

6.5- Actuellement, comment percevez-vous la situation technologique de votre entreprise en comparaison avec celle de vos concurrents?

- Ultra moderne
- Moderne
- Plutôt moderne
- Plutôt ancienne
- Obsolète (Très dépassée)

7. Processus transactionnel :

7.1- Quel est votre Carnet de commandes moyen?(en terme de temps)

.....
.....

7.2- Comment prévoyez- vous les contrats futurs, au delà de votre carnet de commandes?

.....
.....
.....

7.3- Quels sont les principaux moyens que vous utilisez pour prospecter et conclure de nouveaux contrats ?

.....
.....
.....

7.4- La signature d'un contrat est généralement précédée par une phase de négociation, quels sont les éléments que vous prenez en considération en vue d'accepter ou de refuser le contrat?

Délai de l'exécution (expliquer brièvement) :

.....
.....

La taille du projet (expliquer brièvement) :

.....
.....

Les normes de qualité exigées (expliquer brièvement) :

.....
.....

Autres, à préciser et à expliquer brièvement :

.....
.....

7.5- Attendez vous à ce qu'il y ait des appels d'offre pour soumissionner ou est ce que vous agissez en vue de promouvoir la demande? Dans le dernier cas, expliquer brièvement comment :

.....
.....

7.6- Quels sont les moyens par lesquels votre entreprise tente de s'adapter à une baisse de la demande?

.....
.....
.....

8. Relations de coopération inter- firmes :

8.1- Combien représentent, en moyenne, les activités sous-traitées par projet :%

8.2- Pour quelle(s) raison(s) les sous-traitez-vous ?

.....
.....
.....

8.3- Décrivez brièvement votre processus de sélection des sous-traitants?

.....
.....
.....

8.4- À votre avis, quels sont les facteurs de succès de vos relations avec les sous-traitants:

.....
.....
.....

8.5- Quelles sont parmi les activités sous-traitées auparavant celles que vous avez commencé à réaliser vous même au cours des trois dernières années :

.....
.....
.....

8.6- Quelles sont parmi les activités sous-traitées actuellement celles que vous comptez réaliser vous même dans l'avenir : (expliquer brièvement)

.....
.....
.....

8.7- L'horizon de vos relations avec vos sous-traitants est- il de?

Long terme (+ 5 ans)

Moyen terme

Court terme (- 1 an)

Autres : (préciser)

.....

8.8- Vous est -il arrivé de collaborer avec des firmes concurrentes?

Oui

Non

8.9- Si oui, quelles étaient les raisons?

.....
.....

8.10- Vous est-il arrivé de contracter une alliance avec une autre firme au cours des trois dernières années; si oui quel était son objet ?

.....
.....
.....

8.11- Quels sont, à votre avis, les facteurs de succès de vos relations d'alliances avec les autres firmes?

.....
.....
.....

9. Stratégies fonctionnelles

9.1- Politiques marketing

9.1.1- Quels sont les principaux facteurs qui permettent à votre entreprise de se démarquer de ses concurrents?

.....
.....
.....

9.1.2- Quelle(s) approche(s) adoptez-vous pour la détermination de vos prix?

.....
.....
.....

9.1.3- Quels sont les objectifs qui guident votre politique de prix?

.....
.....
.....

9.1.4- Quels sont les vecteurs de communication ou de promotion que vous utilisez pour vous faire connaître et/ou améliorer la notoriété de votre entreprise auprès de la clientèle potentielle :

.....
.....
.....

9.2- Politiques financières

9.2.1- Pour le financement de vos projets, quelle est la part qu'occupe, en moyenne, chacun des modes de financement suivants?

- [] L'autofinancement :%
 - [] Crédit fournisseurs :%
 - [] Institutions publiques de crédits :%
 - [] Institutions privées de crédits :%
 - [] Autres : (préciser) :
-
.....

9.2.2- Bénéficiez-vous de subventions gouvernementales pour vos investissements. Si oui combien Celles-ci représentent, en moyenne, par rapport au projet?

.....
.....
.....

9.3- Politiques de production :

9.3.1- Comment considérez- vous la marge de choix dont dispose votre entreprise en ce qui concerne les fournisseurs?

.....
.....
.....

9.3.2- Quels sont vos critères de choix des fournisseurs?

.....
.....
.....

9.3.3- Décrivez brièvement votre système de planification de projets?

.....
.....
.....

9.3.4- Est ce que votre gestion de projet est informatisée?

Oui

Non

9.3.5- Si oui, quels sont les aspects de gestion qui sont informatisés ?

.....
.....
.....

9.3.6- En quelle année avez-vous informatisé votre gestion des projets :

(L'année :)

9.3.7- En quoi l'informatique vous permet-elle de mieux gérer vos projets ?

.....
.....
.....

9.4- La gestion des ressources humaines

9.4.1- Disposez-vous de départements fonctionnels, si oui lesquels?

Département de marketing

Département de finance

Ressources humaines

Autres; à préciser :

.....
.....

9.4.2- Qu'est ce qui fait la force de votre équipe clé?

.....
.....
.....

9.4.3- Qu'est ce qui fait la force de vos employés :

.....
.....
.....

9.4.4- Décrivez brièvement votre processus d'embauche :

.....
.....
.....

9.4.5- Décrivez brièvement votre processus de débauche : (Pendant les périodes creuses)

.....
.....
.....

10. Le contrôle :

10.1- Sur quoi porte le contrôle général dans votre entreprise?

.....
.....
.....

10.2- Comment vous assurez-vous du bon déroulement du projet en ce qui concerne :

- Le budget :.....
.....
.....

- Les échéances :.....
.....
.....

- La qualité :
.....
.....

11. Vision à long terme

11.1-Comment prévoyez-vous l'évolution de votre secteur dans les cinq prochaines années:

.....
.....
.....

11.2- Comment prévoyez-vous l'évolution de votre entreprise au sein de son secteur dans les cinq prochaines années?

.....
.....
.....

12. Performance

Quelle était l'évolution des éléments suivant au cours des trois dernières années?

	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires
Bénéfice net

Merci de votre collaboration.