

<b>2.</b>	<b>OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MODÈLE CONCEPTUEL .....</b>	<b>106</b>
2.1.	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	106
2.1.1.	<i>Objectifs spécifiques.....</i>	<i>106</i>
2.2.	PRESENTATION DU MODELE CONCEPTUEL .....	107
<b>3.</b>	<b>METHODOLOGIE.....</b>	<b>111</b>
3.1.	ÉCHANTILLON .....	112
3.2.	METHODE D'ÉCHANTILLONNAGE .....	115
3.3.	INSTRUMENT DE MESURE .....	116
3.4.	COLLECTE DE DONNEES .....	119
3.5.	DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES .....	120
3.6.	TRANSCRIPTION DES DONNEES.....	121
3.7.	METHODE D'ANALYSE .....	121
<b>4.</b>	<b>TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>123</b>
4.1.	ÉCHANTILLON .....	124
4.1.1.	<i>Caractéristiques personnelles et sociales des entrepreneurs répondants.....</i>	<i>124</i>
4.2.	CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON .....	131
4.2.1.	<i>Taille des entreprises .....</i>	<i>131</i>
4.2.2.	<i>Caractéristiques juridiques des entreprises.....</i>	<i>133</i>
4.2.3.	<i>Région de résidence et région de travail .....</i>	<i>135</i>
4.2.4.	<i>Types de forêt et de donneurs d'ordres.....</i>	<i>137</i>
4.3.	CONTEXTE FORESTIER.....	138
4.3.1.	<i>Équipements utilisés pour la production .....</i>	<i>138</i>
4.3.2.	<i>Lieux de résidence entre les quarts de travail .....</i>	<i>139</i>
4.4.	COMPORTEMENTS DE GESTION .....	142
4.4.1.	<i>Planification stratégique .....</i>	<i>142</i>
4.4.1.1.	<i>Vision .....</i>	<i>142</i>
4.4.1.2.	<i>Principales difficultés.....</i>	<i>150</i>
4.4.2.	<i>Planification organisationnelle .....</i>	<i>151</i>
4.4.3.	<i>Processus de prise de décisions et négociation .....</i>	<i>161</i>
4.4.4.	<i>Veille informationnelle .....</i>	<i>167</i>
4.5.	OPERATIONS .....	170
4.5.1.	<i>Planification stratégique et contrôle.....</i>	<i>170</i>
4.5.1.1.	<i>Stratégie de renouvellement d'équipements .....</i>	<i>175</i>
4.5.1.2.	<i>Performance.....</i>	<i>181</i>
4.5.2.	<i>Marketing.....</i>	<i>184</i>
4.5.2.1.	<i>Client : donneur d'ordres .....</i>	<i>188</i>
4.5.3.	<i>Finance et comptabilité.....</i>	<i>193</i>
4.5.4.	<i>Ressources humaines.....</i>	<i>203</i>
4.6.	COMPARAISON ENTRE LES ENTREPRENEURS DE FORET PUBLIQUE ET DE FORET PRIVEE .....	213

<b>5. DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....</b>	<b>220</b>
5.1. LIEN AVEC LES DONNEURS D'ORDRES ET ROLE DE SOUS-TRAITANT .....	223
5.2. COMPORTEMENTS DE GESTION .....	227
<b>6. APPORTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE, LIMITES DE L'ETUDE ET PISTES DE RECHERCHE .....</b>	<b>238</b>
6.1. APPORTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE .....	238
6.2. LIMITES DE L'ETUDE.....	239
6.3. PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES.....	240
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>241</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>243</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des écrits traitant des critères définissant la petite entreprise .....	19
Tableau 2 : Synthèse des écrits traitant des compétences managériales.....	32
Tableau 3 : Compétences et habiletés de gestion privilégiées pour l'étude .....	33
Tableau 4 : Synthèse des difficultés managériales .....	36
Tableau 5 : Fonctions de la gestion .....	43
Tableau 6 : Investissement en actifs selon la taille de l'entreprise (% des réponses) .....	48
Tableau 7 : Exemples de pratiques de gestion pouvant être adoptées.....	53
Tableau 8 : Synthèse des caractéristiques de la petite entreprise .....	57
Tableau 9 : Types de relations entre le preneur et le donneur d'ordres .....	61
Tableau 10 : Concepts de sous-traitance.....	63
Tableau 11 : Secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale et secteur forestier .....	66
Tableau 12 : Synthèse des écrits traitant des caractéristiques de l'entreprise sous-traitante .....	69
Tableau 13 : Famille et entreprise : distinctions à faire .....	72
Tableau 14 : Types d'influences sociales sur l'entrepreneur potentiel ou effectif.....	78
Tableau 15 : Principales caractéristiques de l'entrepreneur selon les écrits recensés.....	79
Tableau 16 : Caractéristiques des entrepreneurs artisan et opportuniste .....	81
Tableau 17 : Principales différences entre le travailleur autonome et l'entrepreneur .....	85
Tableau 18 : Synthèse des principaux paramètres de l'environnement externe de l'entreprise forestière .....	88
Tableau 19 : Présentation des principaux procédés de récolte de matière ligneuse.....	90
Tableau 20 : Synthèse des types d'entrepreneurs forestiers .....	94

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon la région de résidence des entrepreneurs.....	115
Tableau 22 : Caractéristiques personnelles et sociales des entrepreneurs .....	125
Tableau 23 : Caractéristiques du réseau personnel des entrepreneurs .....	128
Tableau 24 : Forme priorisée de développement des compétences en gestion et dans le secteur forestier .....	130
Tableau 25 : Deux principales motivations à être propriétaire d'entreprise .....	131
Tableau 26 : Regroupement des entreprises répondantes selon la taille.....	132
Tableau 27 : Différents postes occupés par les employés et statuts d'emploi .....	133
Tableau 28 : Caractéristiques juridiques des entreprises.....	134
Tableau 29 : Participation des conjointes des entrepreneurs aux activités de l'entreprise.....	135
Tableau 30 : Régions de résidence et de travail des répondants.....	136
Tableau 31 : Types de forêt et de donneurs d'ordres.....	138
Tableau 32 : Types de machinerie utilisée par les entrepreneurs .....	139
Tableau 33 : Lieux de résidence, distance entre les lieux (résidence et travail) et temps de transport effectué par les répondants.....	141
Tableau 34 : Types de contrats et formes d'ententes entre les répondants et leurs donneurs d'ouvrage.....	142
Tableau 35 : Durée des projets futurs (vision) des entrepreneurs pour l'entreprise .....	143
Tableau 36 : Croissance et stratégies envisagées par les entrepreneurs .....	144
Tableau 37 : Élément le plus important pour l'entreprise en période de crise et généralement .....	146
Tableau 38 : Principaux moyens utilisés par les entrepreneurs pour évaluer la performance globale des entreprises (productivité) .....	147
Tableau 39 : Principaux facteurs externes influençant les comportements de gestion .....	149
Tableau 40 : Principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs en 2008 .....	151

Tableau 41 : Planification des activités de l'entreprise.....	152
Tableau 42 : Fixation ou non des objectifs selon les activités de l'entreprise.....	154
Tableau 43 : Répartition des répondants échantillonnés par activité et selon la durée des plans et des objectifs .....	155
Tableau 44 : Organisation du travail des entrepreneurs de l'échantillon .....	157
Tableau 45 : Principaux responsables des activités de l'entreprise .....	159
Tableau 46 : Nombre hebdomadaire d'heures consacrées aux activités de l'entreprise.....	160
Tableau 47 : Processus de prise de décisions importantes et différences de l'actionariat (propriétaire unique ou plusieurs actionnaires).....	161
Tableau 48 : Principales personnes consultées pour la prise de décisions majeures relatives aux différentes activités de l'entreprise .....	162
Tableau 49 : Paramètres négociés par les répondants avec les différents partenaires d'affaires...	165
Tableau 50 : Fréquence de révision de la couverture d'assurance .....	167
Tableau 51 : Répartition des répondants selon les informations qu'ils comparent avec les autres entrepreneurs forestiers .....	168
Tableau 52 : Fréquence d'échange d'informations, fréquence de prise de renseignements et fréquence de participation à des activités reliées au secteur d'activité.....	169
Tableau 53 : Planification et prévisions hebdomadaires ou annuelles de la production.....	171
Tableau 54 : Planification de la production et de la maintenance .....	172
Tableau 55 : Fréquence de contrôle opérationnel.....	174
Tableau 56 : Planification des activités sur le parterre de coupe et fréquence de contrôle de la qualité .....	175
Tableau 57 : Fréquence de révision des techniques de production, opinion face aux technologies des équipements et perception sur les avancées technologiques.....	177
Tableau 58 : Variables entourant le renouvellement de la machinerie et des camionnettes .....	179
Tableau 59 : Stratégies priorisées pour le renouvellement des actifs .....	181

Tableau 60 : Nombre moyen de semaines travaillées annuellement entre 2002 et 2008 .....	182
Tableau 61 : Objectifs de performance de qualité et de quantité des employés .....	183
Tableau 62 : Fréquence et actions prises pour la recherche de clients potentiels et pour se démarquer de la concurrence.....	185
Tableau 63 : Articles promotionnels possédés en 2008 par les entreprises sondées .....	187
Tableau 64 : Offre des services des donneurs d'ordres (gratuits ou non) .....	189
Tableau 65 : Variations entre les pratiques de gestion des donneurs d'ordres .....	190
Tableau 66 : Désaccords entre l'entreprise répondante et son (ses) donneur(s) d'ordres .....	192
Tableau 67 : Méthodes de réalisation de la tenue de livres, fréquence de réalisation et fréquence de consultation des états financiers .....	194
Tableau 68 : Informations financières utilisées lors de la préparation des budgets pour la planification et le contrôle des activités .....	196
Tableau 69 : Pourcentage du chiffre d'affaires et différents postes de dépenses .....	197
Tableau 70 : Différents moyens utilisés pour évaluer le seuil de rentabilité .....	199
Tableau 71 : Évolution des rendements financier et productif au cours des 5 dernières années (2002-2007).....	200
Tableau 72 : Paramètres influençant la santé financière des entreprises et les stratégies pour faire face aux imprévus .....	201
Tableau 73 : Problèmes et solutions d'ordre financier vécus par les répondants au cours des 5 dernières années.....	203
Tableau 74 : Établissement des procédures de ressources humaines par les entreprises et les donneurs d'ordres .....	204
Tableau 75 : Actions prises pour prévenir les accidents .....	206
Tableau 76 : Participation des entrepreneurs et des employés à une ou des organisations ou associations.....	208
Tableau 77 : Principales actions prises pour créer un bon climat de travail .....	209

Tableau 78 : Encouragements faits aux employés en fonction de différents paramètres (perception des entrepreneurs).....	210
Tableau 79 : Avantages sociaux offerts ou non aux employés .....	212
Tableau 80 : Types de forêt et parcours professionnel des répondants.....	214
Tableau 81 : Types de forêt et informations générales des entreprises .....	215
Tableau 82 : Types de forêt et proportions du chiffre d'affaires consacrées aux principaux postes de dépenses.....	218
Tableau 83 : Types de forêt et nombre moyen d'années d'utilisation des équipements .....	219

Rapport-Gratuit.com

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Variables descriptives de l'environnement des entrepreneurs forestiers en contexte québécois .....	10
Figure 2 :	Analyse du macroenvironnement (PESTEL) .....	12
Figure 3 :	Éléments intervenant dans le choix de produire ou d'acheter .....	59
Figure 4 :	Facteurs intervenant dans la sélection des sous-traitants .....	60
Figure 5 :	Spécificités de la sous-traitance .....	68
Figure 6 :	Environnement de l'entreprise familiale.....	71
Figure 7 :	Modèle conceptuel .....	110



## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Certification éthique.....	257
Annexe 2 : Questionnaire d'entrevue semi-dirigée.....	260
Annexe 3 : Tableaux complets des résultats.....	302

## INTRODUCTION

### PROBLÉMATIQUE

Le Québec bénéficie de plusieurs richesses naturelles dont la présence de territoires fauniques, de multiples lacs et rivières, de gisements miniers et l'omniprésence de la forêt. D'ailleurs, l'économie de plusieurs régions repose essentiellement sur l'extraction et la première transformation des ressources; elles sont appelées les régions ressources (OPDQ, 1976 dans Girard, 1985).

En ce qui a trait à l'industrie forestière québécoise, elle a toujours occupé une place prépondérante aux plans économique, social et environnemental, et ce, depuis le temps de la colonisation. Comme l'affirme le président de la Fédération québécoise des municipalités, M. Bernard Généreux (2007), plus de 150 municipalités du Québec ont une économie qui dépend à plus de 90 % de l'exploitation et de la transformation du bois. Toutefois, l'entrepreneuriat forestier<sup>3</sup>, dans sa forme actuelle, est relativement récent.

En effectuant une brève rétrospective, rappelons que vers la fin des années 1970, les activités industrielles en forêt ont évolué, passant d'une structure entièrement contrôlée vers une organisation plus flexible et décentralisée (Lebel, 2006). Par un recours généralisé à la sous-traitance de la

---

<sup>3</sup> Il est à noter que pour les fins de cette étude, le terme *entrepreneur forestier* sera utilisé pour désigner un propriétaire d'entreprise de récolte forestière.

majorité des activités effectuées entre la forêt et l'usine, les opérateurs de cette époque ont fait l'acquisition des équipements forestiers. Pour ce faire, les grandes entreprises ont soutenu et encouragé les entrepreneurs par la mise sur pied de programmes d'aide au financement. Le travailleur forestier, alors métamorphosé en un véritable propriétaire-dirigeant, et ce, sans aucune formation au préalable, se retrouve désormais au premier plan des opérations qui lui sont imparties, l'obligeant à posséder des compétences de plus en plus complexes et diversifiées (Lebel, 2006).

De plus, le contexte économique international impose aujourd'hui aux petites entreprises forestières l'implantation d'une structure administrative plus rigoureuse permettant de résister à la pression extérieure. Selon le Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ, 2007), le Québec détient les coûts d'approvisionnement les plus élevés à l'échelle mondiale pour ce secteur. À cet effet, soulignons que les activités de récolte, de transport, de voirie et de sylviculture représentent 60 % du coût d'acquisition de la matière ligneuse au Canada et au Québec (Degan, Massé et al. 2001 ; Nanang and Ghebremichaël 2006 dans Beaudoin 2008). En plus des effets relatifs au cycle économique québécois (période de prospérité et de ralentissement), l'enchaînement des facteurs conjoncturels et structurels<sup>4</sup> des dernières années a des répercussions immédiates sur le secteur forestier québécois (Emploi-Québec Mauricie<sup>5</sup>, 2006; Chevrette, 2007; Généreux, 2007). Certes, cette industrie vit actuellement une crise obligeant les PME concernées à s'ajuster afin d'assurer leur pérennité.

---

<sup>4</sup> Entre autres, on retrouve la récession aux États-Unis, la crise financière entraînant des répercussions à l'échelle mondiale, la crise du bois d'œuvre, la hausse du dollar canadien, la réduction de la possibilité forestière (rapport Coulombe), les effets négatifs de la mondialisation des marchés, la taxe sur le capital, la diminution de la construction aux États-Unis, l'offre élevée du bois en Colombie-Britannique.

<sup>5</sup> Enquête portant sur la problématique de main-d'œuvre dans l'industrie des produits forestiers en Mauricie (Proulx, 2006).

Récemment et encore aujourd'hui, les entrepreneurs forestiers connaissent des difficultés organisationnelles et certains se trouvent dans une situation financière précaire (Petit, 2002; dans Lebel, 2006). Des marges bénéficiaires insuffisantes, un manque de relève et des difficultés structurelles menacent la qualité et la sécurité des approvisionnements de l'industrie canadienne (Lebel, 2006). Ainsi, l'optimisation des activités des entreprises doit donc être davantage au coeur des préoccupations des entrepreneurs, puisque l'augmentation du prix offert pour la fibre, de la part des industriels donneurs d'ouvrage, passe inévitablement par l'optimisation des entreprises de récolte (D'Amours, 1999).

Par ailleurs, sachant que l'optimisation de l'utilisation des pratiques de gestion est un élément décisif dans la réussite d'une entreprise (Easley et Longenecker, 2006 dans Brassard, Inédit 2009), il importe de se pencher sur les pratiques managériales adoptées par ces derniers. À ce jour, il existe peu d'initiatives de recherche scientifique orientées précisément vers le réseau d'approvisionnement forestier et ses intervenants.

Pour une première fois, une approche multidisciplinaire permet de considérer les aspects organisationnels, opérationnels et économiques en misant sur l'expertise de tous les intervenants du système de production (Lebel, 2006). En effet, le Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et transport (Prefort), initié par l'Université Laval, vise à améliorer la performance des entrepreneurs forestiers et de leur entreprise afin d'accroître la compétitivité de l'industrie forestière. Une première étude (Bélanger Ducharme, Prefort 2008) a d'ailleurs été réalisée auprès de

537 entrepreneurs de récolte, de voirie et de transport<sup>6</sup> toujours actifs et les résultats démontrent qu'une majorité des entreprises sont de petite ou très petite taille.

C'est en référence à ces observations et au fait que peu d'initiatives de recherche portent sur les pratiques administratives adoptées par les entrepreneurs forestiers qu'il est justifié d'en faire l'objet principal de ce mémoire. Le projet de recherche<sup>7</sup> vise principalement l'étude des comportements de gestion de ces derniers et c'est dans cette perspective que nous formulons la question de recherche suivante :

**« Quels sont les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec? »**

L'intérêt de répondre à cette question de recherche correspond en premier lieu au besoin d'accroître nos connaissances en ce qui a trait aux comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière. Elle répondra par la suite au besoin d'inventorier leurs comportements en matière de gestion pour ensuite faire émerger les orientations et les actions mises en place par ceux-ci. Plus spécifiquement, les comportements managériaux des entrepreneurs forestiers seront recensés alors que la crise forestière se fait de plus en plus forte. Au terme de cette recherche, l'identification des comportements et des pratiques de gestion des entrepreneurs forestiers facilitera notamment la démarche d'intervention en ce qui a trait à la

---

<sup>6</sup> Des questionnaires postaux ont été envoyés à 2 922 entrepreneurs forestiers québécois au cours de l'automne 2006 et de l'hiver 2007; des 841 retours, 537 sont des entrepreneurs actifs et, de ces derniers, 337 sont en récolte.

<sup>7</sup> Cette présente recherche s'inscrit dans l'approche de recherche multidisciplinaire menée par le Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et transport (Prefort).

formation et au perfectionnement à présenter aux entrepreneurs. Le tout est réalisé dans une perspective de rendre l'entreprise de ces derniers plus efficiente et, par ailleurs, dans le souhait que ces résultats servent de base de référence aux chercheurs et aux professionnels du domaine.

Les premiers chapitres recensent les principaux écrits classiques en matière de gestion ainsi que ceux portant sur la petite entreprise et présentent également les particularités que cette dernière peut comporter. Cette revue littéraire rapporte entre autres l'historique de la récolte forestière et l'évolution du travailleur forestier jusqu'à celui de l'entrepreneur actuellement à la tête d'une petite entreprise de récolte forestière. De plus, ce mémoire comprend une section présentant les objectifs de recherche de même que le modèle conceptuel, tandis qu'un autre chapitre décrit les procédures méthodologiques respectées tout au long de cette recherche. Par ailleurs, l'analyse des résultats en provenance de la collecte de données fait l'objet d'un chapitre, alors que la discussion et, enfin, les limites de l'étude et les perspectives de recherche sont rassemblées dans un dernier chapitre.

## **MISE EN CONTEXTE DU SECTEUR FORESTIER**

La présente section fait un survol de l'évolution de l'industrie forestière québécoise, les principales caractéristiques des territoires forestiers, le mode de gestion de cette ressource naturelle et quelques faits exposant la situation actuelle de l'industrie de la récolte forestière au Québec.

L'industrie forestière est la première et l'une des plus importantes activités économiques québécoises en matière de transformation. Débutant par le défrichement de la terre familiale et par le travail agricole qu'elle exigeait, les hommes allaient par la suite travailler pour le compte des

premières papetières au cours de l'hiver. Ces bûcherons-agriculteurs forts et travailleurs exécutaient la coupe, la mesure et l'ébranchage. À cette époque, le transport des billes était réalisé en partie par des chevaux et ensuite par la drave sur les rivières qui menaient à proximité des papetières (Côté, 1999). Dès le début du vingtième siècle, l'accroissement de la demande en papier journal a incité les usines de pâtes et papiers à s'installer à proximité de la matière première, dans la forêt boréale située plus au nord de la province. Peu de temps après la Seconde Guerre mondiale, les opérations forestières se sont mécanisées, permettant la récolte de milliers d'arbres chaque jour (SCF: Service canadien des forêts, 2007). Toutefois, l'explosion démographique et l'industrialisation ont provoqué une augmentation en flèche des besoins en bois, ce qui a amorcé un changement radical dans le mode d'exploitation des forêts (SCF, 2007). Lors de la mécanisation, les grandes compagnies ont d'abord fait l'acquisition de machines forestières et ont pris en charge les dépenses d'exploitation s'y rattachant<sup>8</sup>. L'opérateur avait donc comme seule préoccupation d'effectuer la récolte et le transport du bois.

Les années 1970 ont aussi été marquées par l'adoption d'une stratégie d'impartition des activités de coupe, de transport et de construction des chemins forestiers de la part des grandes entreprises. En 1986, l'adoption de la loi sur les forêts « *a agi en tant que catalyseur* » (Bernier 1999 dans Lepage 2007) et la sous-traitance s'est avérée être une stratégie de plus en plus courante. À ce moment, plusieurs entrepreneurs forestiers travaillant sur les terres publiques sont demeurés à la fois employés de la grande entreprise et sous-traitants. Cette situation permettait de bénéficier entre autres des services du syndicat et des mêmes avantages sociaux que les employés, ce qui leur

---

<sup>8</sup> Généralement observé pour le traitement des terres publiques.

procurait, jusqu'à récemment, une certaine sécurité et une stabilité d'embauche. Plusieurs entrepreneurs actuels sont les héritiers de cette époque (Drolet, 2008).

### **Forêts québécoises**

La province de Québec est recouverte de 750 300 km<sup>2</sup> de forêts (près de la moitié de la superficie totale de la province) et les Québécois sont propriétaires d'approximativement 92 % de ce territoire forestier (MRNF, 2003). Constituée d'arbres feuillus et résineux, la forêt à valeur commerciale compose plus de la moitié de ce territoire (MRNF, 2003). Cette richesse naturelle a favorisé le développement de trois secteurs d'activité majeurs en foresterie, soit l'approvisionnement forestier, le sciage et les pâtes et papiers (Hailu et Veeman 2003 dans Lepage 2007). Comme la récolte de matière ligneuse est l'une des composantes de l'approvisionnement forestier, il semble évident qu'elle est d'une importance capitale pour l'industrie forestière (Pulkki 2003; dans Lepage 2007).

La forêt boréale québécoise se distingue entre autres par son vaste étendu et son éloignement des grands centres, des caractéristiques qui influencent incontestablement la gestion des opérations forestières. Ainsi, sur une base géographique, le lieu de travail s'éloigne de plus en plus et cette réalité représente un obstacle pour la prospérité des entreprises de récolte (D'Amours, 1999).

Selon le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF, 2004), environ 75 % du bois utilisé par les scieries québécoises provient des forêts publiques, tandis que près de 13 % est originaire des forêts privées. Qui plus est, soulignons que la récolte forestière sur les terres publiques



est régie par le gouvernement<sup>9</sup>. Ce dernier octroie les contrats d'aménagement et d'approvisionnement forestier (CAAF) uniquement aux entreprises possédant un permis d'exploitation d'usine de transformation<sup>10</sup>, garantissant ainsi le volume nécessaire au fonctionnement de l'usine. À cet effet, rappelons que depuis la fin des années 1970, les grandes entreprises forestières sont désormais qualifiées de donneuses d'ordres ou d'industrielles et bénéficient d'un ou de plusieurs contrats d'aménagement et d'approvisionnement forestier (CAAF) pour assurer le fonctionnement de leurs usines. On retrouve principalement comme donneurs d'ordres québécois les compagnies bénéficiaires d'un CAAF, les entrepreneurs généraux<sup>11</sup>, les propriétaires de lots privés, les coopératives forestières et, enfin, les groupements forestiers.

Soulignons que le 31 mars 2005, le Québec dénombrait 229 détenteurs de CAAF, alors qu'au 31 mars 2008, le gouvernement a autorisé 196 CAAF dont le contrat est valide pour une durée initiale de 25 ans (MRNF, 2003, 2008). Pour l'exécution des travaux, les industriels embauchent ordinairement à forfait des entrepreneurs forestiers et confient en partie ou en totalité la production de leur matière ligneuse. Ainsi, les dirigeants de petite entreprise de récolte oeuvrant sur les domaines de l'État se trouvent presque entièrement dépendants des grandes entreprises détentrices de ce type de contrats. Cette dépendance découle entre autres du type de contrat, du nombre de clients ou encore, de la diversification de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Mentionnons qu'en 2007, des démarches ont été amorcées afin de revoir la gestion des forêts québécoises, notamment par l'élaboration du Livre vert, mais en date du dépôt de ce mémoire, les discussions ne sont toujours pas terminées.

<sup>10</sup> Pour être détenteur de CAAF, le titulaire doit s'engager à respecter les obligations prévues dans la Loi sur les forêts où il doit entre autres remettre en production les territoires récoltés et effectuer les traitements sylvicoles permettant d'atteindre les rendements fixés par le gouvernement (MRNF, 2008).

<sup>11</sup> Entrepreneur général : responsable d'une partie ou de la totalité des prestations de travaux forestiers (suite à un contrat ou à un marché) et pouvant aussi avoir recours à la sous-traitance pour la réalisation. En foresterie, il offre souvent un service « clés en main », prenant en charge les travaux nécessaires entre la forêt et l'usine (ex. : récolte, transport, aménagement et voirie).

Parallèlement, les terres privées constituent 11 % de l'ensemble des terres productives (70 400 km<sup>2</sup>) et sont principalement situées dans le sud du Québec. Ce sont les quelque 130 000 propriétaires de terres privées qui octroient les contrats aux entrepreneurs forestiers, où autant de terres que de perspectives d'aménagement (MRNF, 2004) sont envisageables. Qui plus est, ce sont les syndicats et les offices de producteurs de bois qui assurent les services de mise en marché (MRNF, 2007). Enfin, comme le Québec bénéficie de plusieurs types d'essences, certains propriétaires de lots privés diversifient leurs offres de service et font la vente de bois de chauffage, la production de produits d'érable ou, encore, la culture d'arbres de Noël.

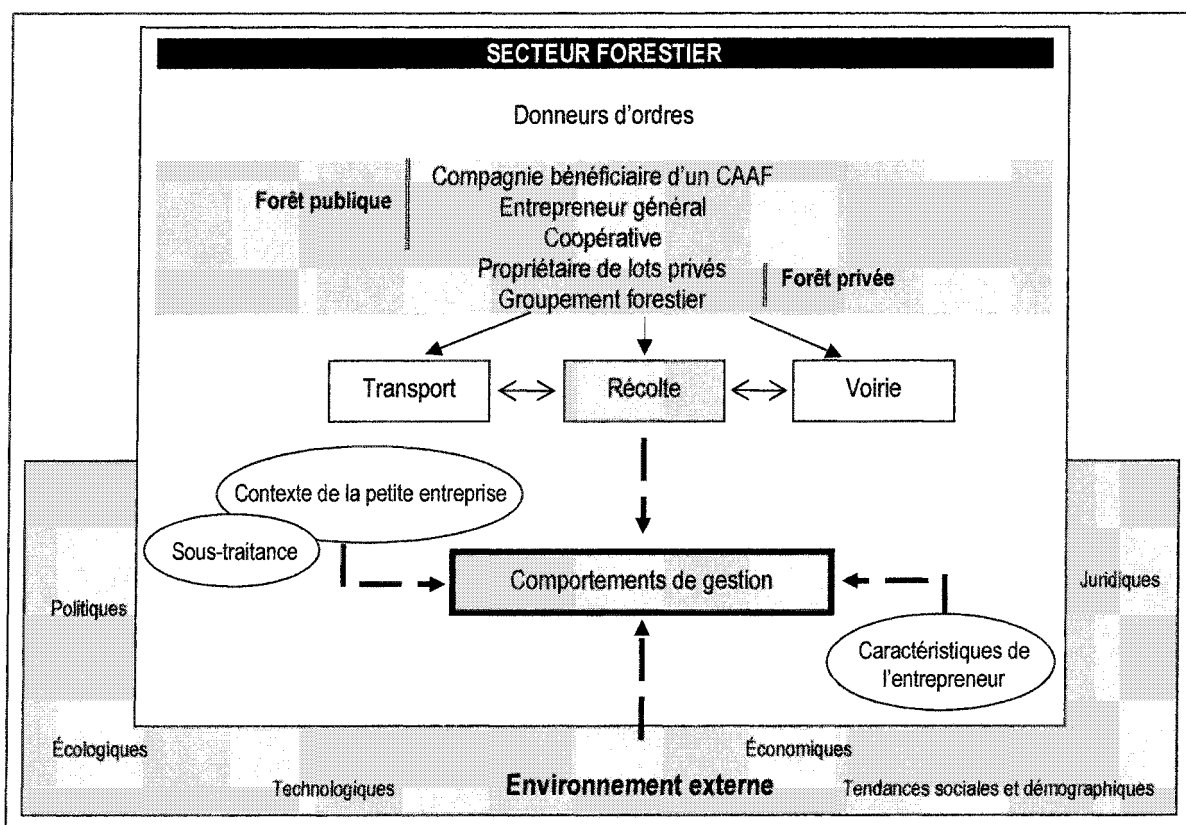
Jusqu'à récemment, le gouvernement pouvait offrir aux industriels des garanties d'approvisionnement non négligeables favorables à la croissance et à la compétitivité de l'industrie. Soumises à une forte concurrence, la principale préoccupation des grandes entreprises forestières repose depuis quelques années déjà sur l'accès aux marchés économiques pour écouler les produits forestiers (Gélinas, 2001). Ne faisant pas exception, cette industrie répond aussi aux caprices de la demande, des prix et des cycles économiques. Les entreprises forestières doivent donc se tailler une part du marché difficile à conserver en cette période de crise, ce qui requiert entre autres la production d'une matière ligneuse de qualité, le respect des normes environnementales en vigueur ainsi que la capacité d'offrir le produit au meilleur prix (Bonhomme, 2003; SCF, 2007).

La vulnérabilité du secteur, les fluctuations des cycles économiques de même que les tendances mondiales demeurent des facteurs impondérables (SCF, 2007) avec lesquels doivent

composer les spécialistes de la récolte. Ainsi, la gestion de l'entreprise est l'une des principales variables sur laquelle ils peuvent agir. L'entrepreneur forestier se trouve désormais au premier plan des opérations qui lui sont imparties, l'obligeant à posséder des compétences de plus en plus complexes et diversifiées (Lebel, 2006). La figure 1 illustre bien l'ensemble des variables entourant l'entrepreneur forestier québécois.

FIGURE 1

Variables descriptives de l'environnement  
des entrepreneurs forestiers en contexte québécois



## CHAPITRE 1

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

#### 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le chapitre 1 présente la revue de la littérature dont la description et l'explication de l'ensemble des variables faciliteront l'élaboration du modèle conceptuel et la formulation des hypothèses reliées à cette recherche.

Le recensement des connaissances scientifiques et des écrits relatifs à l'environnement externe, à la littérature classique en gestion de même que ceux traitant des spécificités du secteur forestier facilitera l'élaboration du cadre conceptuel. Cette revue de la littérature permet également de dresser un portrait global des connaissances actuelles, d'identifier certaines problématiques qui demeurent sans réponse en plus de clarifier l'interrelation entre les différents concepts présentés.

Les entreprises sont influencées par ce qui les entoure et les variables en mouvance de l'environnement externe représentent autant des opportunités que des menaces pour la pérennité des petites entreprises. L'analyse du macroenvironnement et du microenvironnement<sup>12</sup> de l'organisation permet entre autres d'identifier certaines menaces et opportunités et d'évaluer la

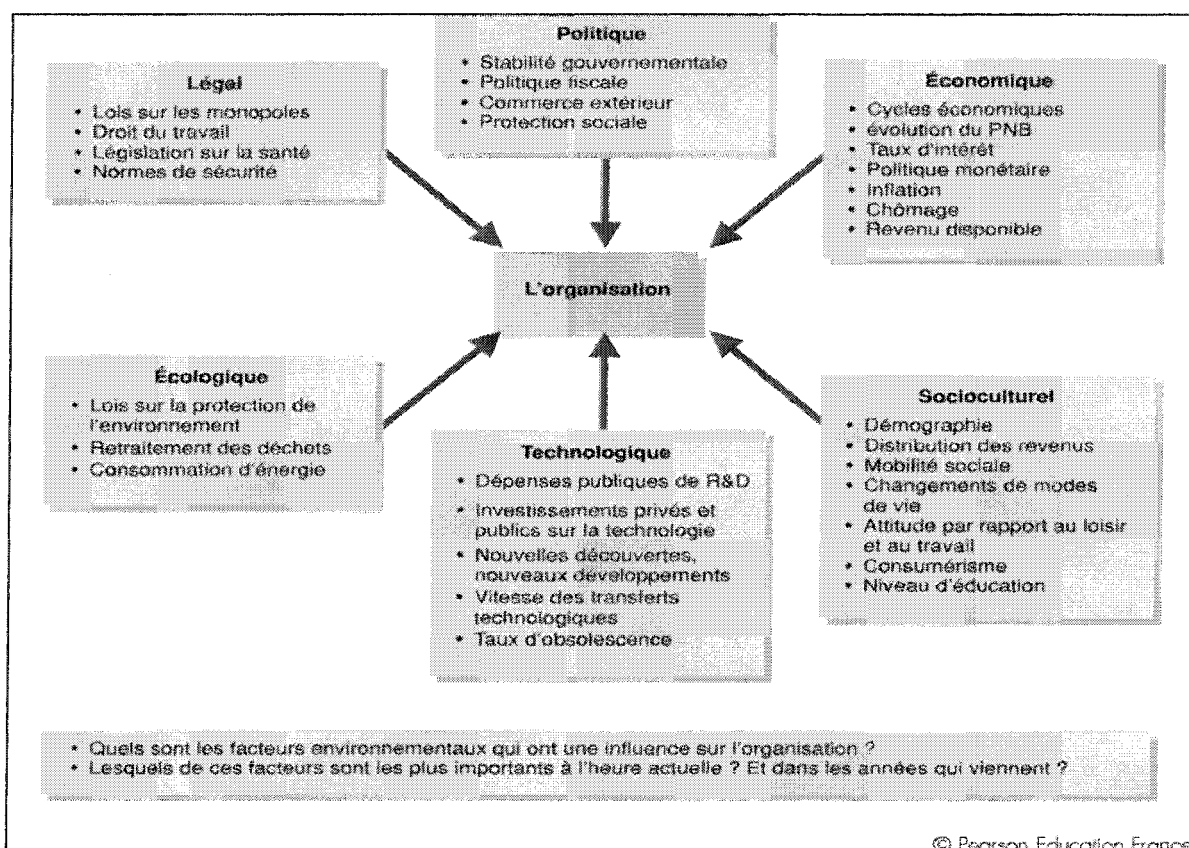
---

<sup>12</sup> Macroenvironnement : environnement externe.  
Microenvironnement : environnement interne.

provenance et l'impact des influences positives et négatives (Guillaume, *et al.*, 1993). Ainsi, il est possible de mettre en perspective les différents aspects environnementaux en se référant à l'économie, aux lois et aux juridictions, aux situations politique, écologique et technologique et, enfin, aux éléments socioculturels. La figure 2 représente bien la nature des influences externes qui se répercutent sur l'entreprise et la gestion de celle-ci.

FIGURE 2

## Analyse du macroenvironnement (PESTEL)



Source : Tirée de (atom) Université de Paris 1.

Il faut considérer que les facteurs externes ont plus d'effet sur les petites organisations (lois fiscales, taux d'intérêt, etc.) et que ces contraintes diminuent leur taux de survie (Welsh et White, 1981-1982). Comme la petite entreprise crée peu ou pas de barrières, tant à l'entrée qu'à la sortie, son environnement favorise l'arrivée de nouveaux entrepreneurs et la sortie d'entreprises moins efficaces (Julien et Marchesnay, 1987). Une organisation de petite taille peut tout de même survivre grâce à l'existence de déséconomie d'échelle, de variété et d'apprentissage (Marchesnay, 1991 dans Messeghem, 2002) ; des conditions qui ne sont pas toujours évidentes.

Bien que les variables de l'environnement externe soient difficilement modifiables et incontrôlables pour le gestionnaire d'entreprise (Gagnon, *et al.*, 2000), ce dernier doit demeurer à l'affût. À l'opposé, les variables de l'environnement interne telles que le recrutement du personnel et la fixation des prix et des objectifs sont contrôlables et directement influencées par la prise de décisions de l'entrepreneur (Gagnon, *et al.*, 2000). D'Amboise et Gasse (2000 dans Auclair, 2006) affirment d'ailleurs à ce sujet qu'« *une seule et unique mauvaise décision d'orientation peut avoir un impact négatif majeur* ».

Il importe donc d'étudier les variables où l'entrepreneur peut intervenir par une forme de contrôle quelconque. Ainsi, il faut prendre en considération que les conditions environnementales suscitent l'utilisation d'outils différents et une planification adaptée au contexte. Par ailleurs, maints chercheurs affirment que l'utilisation des diverses pratiques dépend entre autres de la taille de l'organisation, de sa technologie et de l'environnement dans lequel elle évolue (Julien et Marchesnay, 1987; Gasse, 1989; Mintzberg, 1982; Chirushage, 2001). Comme le souligne Estafen

(1970 dans Karumuhinzi, 1992), « *même si l'efficacité d'une entreprise est limitée par son environnement, elle n'est pas nécessairement déterminée par lui* ». En ce sens, la littérature (Crener et Bourgeois, 1971; D'Amboise, 1974; Cloutier, 1973; Robidoux et Garnier, 1973; Mancuso, 1975; Gasse, 1978 dans Karumuhinzi, 1992) affirme que la petite entreprise priorise généralement un processus de gestion adaptatif et dont les objectifs sont formulés à court terme.

Qui plus est, dépendamment de la phase de création dans laquelle s'inscrit l'entreprise, le type de management pratiqué par l'entrepreneur peut différer (Bouciki et Kimberly, 1994 dans Chirushage, 2001). Ainsi, il existe un lien entre le stade de développement de l'entreprise et les comportements de gestion qui sont adoptés. Toutefois, il faut mentionner la participation de nombreux auteurs (Cooper, 1979; Quinn et Cameron, 1983; Fortin, 1986; Churchil et Lewis, 1983; Vargas, 1984; Gill, 1985; dans Dussault, 1987) relativement aux travaux de recherche portant sur les modèles de développement. Ces derniers ont dressé des portraits généraux ne concordant pas forcément avec la réalité des cycles que vivent les entreprises (Dussault, 1987). Il n'en demeure pas moins intéressant de porter une attention aux comportements entrepreneuriaux du premier stade de développement (l'enfance), puisque l'étude de différents modèles (Gill, 1985; Basire, 1976) réalisée par Dussault (1987) démontre qu'ils « *correspondent le plus au contexte de la petite et moyenne entreprise* ». Comme l'entrepreneur effectue l'ensemble des activités de l'entreprise et qu'il est omniprésent, son comportement est typiquement relié au premier stade de développement (Naumes, 1978; Steinmetz, 1969; Hosmer et al., 1977; Bromm et al., 1983; Basire, 1976; Quinn et Cameron, 1983; Tate et al., 1982; Churchill et Lewis, 1983; dans Dussault, 1987).

Ainsi, l'objectif qui prévaut dans ce premier stade de développement est principalement centré sur la survie et l'établissement de l'entreprise, mais ne représente ordinairement « *qu'une partie du premier stade* » (Lippitt et Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Kroeger, 1974 dans Dussault, 1987). Lors de cette période, la gestion peut être caractérisée « *par l'ignorance de certaines fonctions de la part de l'entrepreneur* » (Dussault, 1987) ou par « *le manque de profondeur en management* » (Naumes, 1978; Park, 1977 dans Dussault, 1987) et se réfère plutôt à des activités informelles.

### **1.1. THEORIES CLASSIQUES DE LA GESTION**

La documentation scientifique démontre qu'une différence entre la grande entreprise et la PME existe réellement, mais les premières parutions scientifiques à ce sujet ont vu le jour uniquement vers la fin des années 1970 (D'Amboise et Gasse, 1980). Globalement, pour affirmer qu'une entreprise est bel et bien une PME, celle-ci doit être définie comme une entité économique autonome de taille modeste et où le propriétaire jouit d'une grande autonomie décisionnelle (D'Amboise et Plante, 1987). La PME englobe ordinairement toutes les petites et moyennes entreprises de moins de 500 employés (Industrie Canada, 2005 dans Dussault, 2006). Par ailleurs, selon le Journal officiel des communautés européennes (Quere, 2003), la PME appartient à une personne indépendante qui dirige de façon personnelle et mentionne que, d'ordre général, l'entreprise est fondée sur la compétence technique du fondateur et possède une petite part de marché.

Depuis toujours, la présence des grandes entreprises favorise la création de petites et moyennes entreprises (PME) qui génèrent près de 90 % des emplois directs et indirects (Industrie Canada, 2005 dans Dussault, 2006). Quant à la petite entreprise, elle a toujours joué un rôle



irremplaçable dans la vie économique des sociétés capitalistes (Julien et Marchesnay, 1987) comme la nôtre. Toutefois, les chercheurs éprouvent encore de la difficulté à s'entendre sur une seule définition et sur les critères qui la distinguent d'une moyenne organisation.

### **1.1.1. CONCEPT DE PETITE ENTREPRISE**

Il est vrai que la gestion diffère généralement d'une organisation à l'autre et aucun modèle unique et infaillible n'existe pour assurer la pérennité ou le succès. La plupart du temps, la petite entreprise n'éprouve pas la nécessité d'être gérée de la même façon qu'une grande entreprise (Gasse, 1989). Mintzberg (2004) a affirmé lui aussi que la taille, en plus de conduire à des comportements managériaux différents, est un critère de distinction ayant un impact certain sur l'activité des cadres et sur la gestion.

Techniquement, la taille d'une entreprise se définit de diverses façons et, selon Industrie Canada (2007), elle peut dépendre du chiffre d'affaires, de la valeur des expéditions annuelles, du revenu annuel brut ou net, de la taille des actifs ou encore du nombre d'employés. Cependant, les principaux critères de la PME sont quantitatifs et, dans la pratique, sa définition repose en premier lieu sur le nombre d'employés (Industrie Canada, 2007). Idéalement, il faudrait aussi tenir compte du chiffre d'affaires (D'Amboise et Gasse, 1980).

Afin de distinguer les très petites des petites entreprises, quelques concepts en relation avec les principaux critères quantitatifs ont été retenus. Pour ce qui est de la très petite entreprise, elle se démarque par son nombre d'employés oscillant entre 1 et 4 et par ses revenus inférieurs à

200 000 \$, cette dernière étant également souvent appelée « entreprise artisanale » (Gasse, 1989; Julien et Marchesnay, 1987; Mintzberg, 1982). L'organisation entrepreneuriale est aussi une « très petite entreprise » et elle est principalement caractérisée par l'absence ou le très faible nombre d'employés (Mintzberg, 1982). Quant à Julien et Marchesnay (1987), ils ont observé que dans une entreprise artisanale, le système de management obéit notamment à la logique patrimoniale, c'est-à-dire que souvent, la gestion est assurée par l'épouse et cette fonction implique l'acquisition de savoir-faire qu'elle acquiert ordinairement par elle-même ou par la formation.

Par ailleurs, selon Industrie Canada (2007), l'expression « microentreprise » est utilisée pour désigner une très petite entreprise et cette dernière embauche également entre 1 et 4 employés. Pour sa part, Dussault (2006) affirme que l'entreprise dont le nombre d'employés varie entre 1 et 3 correspond plutôt au travail autonome (« à son compte »), tandis que la petite entreprise embauche entre 4 et 50 employés. De plus, Nickels, *et al.* (1993), cités dans Noor (2006), affirment que l'entreprise comprenant entre 1 et 4 employés concorde plutôt avec le concept de « l'entreprise familiale » (family size), alors que la petite entreprise correspond à celle ayant moins de 500 employés. Les recherches de Miller et de Toulouse (1986) abondent également en ce sens en mentionnant que les entreprises de 500 employés et moins sont des organisations de petite taille. Cependant, rappelons que dans cette étude, la moyenne des ventes de l'échantillon se situe à 31 000 000 \$, ce qui diffère des critères québécois ou canadiens.

Ainsi, selon Industrie Canada (2007), une entreprise productrice de biens de moins de 100 employés ou une entreprise de services comptant moins de 50 employés est décrite comme une

« petite entreprise ». Tandis que d'autres auteurs (Gasse, 1989; Julien et Marchesnay, 1987; Mintzberg, 2004) affirment que la petite entreprise embauche généralement entre 5 et 49 employés et son chiffre d'affaires se situe entre 200 000 \$ et 1 500 000 \$.

Enfin, d'autres chercheurs considèrent que la petite entreprise est soit une organisation manufacturière employant 100 personnes et moins, soit une entreprise de construction ou de services de moins de 20 employés (Micro Business Consultative Group, 1998 dans Caron, 2006), soit une entreprise agricole ayant un chiffre d'affaires entre 22 500 \$ et 400 000 \$ (Still et Timm, 2000 dans Caron, 2006).

La multitude de critères destinés à définir la petite entreprise démontre bien la difficulté qu'éprouve la communauté scientifique à obtenir un consensus. Considérant que le nombre d'employés représente la variable quantitative sur laquelle se base la majorité des recherches, le tableau 1 de la page suivante illustre les variations entre le nombre d'employés d'une entreprise et la catégorie d'entreprise à laquelle elle appartient.

Somme toute, la majorité des auteurs considère qu'une petite ou une très petite entreprise embauche généralement entre 1 et 50 employés. Toutefois, il est étonnant de constater que pour certains chercheurs, une entreprise de petite taille peut embaucher 200 et même 500 personnes. Pour les fins de cette recherche, la très petite entreprise correspond à celle employant entre 1 et 4 personnes, alors que sera considérée comme une petite entreprise celle embauchant entre 5 et 20 employés.

TABLEAU 1

## Synthèse des écrits traitant des critères définissant la petite entreprise

Indicateur principal	Seuil	Catégorie	Auteurs
Nombre d'employés	Peu ou pas	Très petite entreprise ou organisation entrepreneuriale	Mintzberg, 1982
	Entre 1 et 3	« À son compte »	Dussault, 2006
	Entre 1 et 4	Très petite entreprise ou - entreprise artisanale - microentreprise - entreprise familiale	Gasse, 1980; Julien et Marchesnay, 1987; Mintzberg, 1982; Industrie Canada, 2007; Nickels, McHugh et McHugh, 1993 dans Noor, 2006
	< 50 - entreprise de services	Petite entreprise	Industrie Canada, 2007; Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon, 1984 dans Auclair, 2006
	Entre 1 et 19 (employés à temps plein)	Petite entreprise	Statistique Canada, 2004 dans Earl (2006) pour Statistique Canada
	Moins de 20 - entreprise de construction	Petite entreprise	Micro Business Consultative Group, 1998 dans Caron, 2006
	Entre 4 et 50	Petite entreprise	Dussault, 2006
	Entre 5 et 49	Petite entreprise	Gasse, 1980; Julien et Marchesnay, 1987; Mintzberg, 1982
	< 100 - entreprise manufacturière	Petite entreprise	Industrie Canada, 2007; Weinzemmer, 1997 dans Auclair, 2006; Micro Business Consultative Group, 1998 dans Caron, 2006
	< 200	Petite entreprise	Steiner et Solem, 1998 dans Auclair, 2006
	< 250	Petite entreprise	Randolph, Sapienza et Watson, 1991 dans Auclair, 2006
	< 300	Petite entreprise	Wijewarden et Cooray, 1995 dans Auclair, 2006
	< 500	Petite entreprise	Nickels, McHugh et McHugh, 1993 dans Noor, 2006; Miller et Toulouse, 1986

Source : Adaptation d'Auclair, I. (2006). *Concept de « petite entreprise » selon les différentes sources.*

Enfin, pour ce qui est des spécificités relatives aux petites entreprises, Pottier (dans Julien et Marchesnay, 1987) identifie quatre genres de petite entreprise scindés par secteur d'activité, c'est-à-dire les petites entreprises de main-d'œuvre, de production (petite série), de sous-traitance et de technologie de pointe. Selon lui, les petites entreprises de main-d'œuvre évoluent dans un secteur traditionnel et sont souvent localisées dans des zones rurales, alors que les entreprises de production utilisent leur savoir-faire pour produire en petite série des articles de qualité, souvent peu concurrencés. Il identifie également les petites entreprises de sous-traitance liées à de grands donneurs d'ordres comme un genre distinct. Somme toute, les petites entreprises de technologie de pointe produisant des biens à forte valeur ajoutée correspondent au quatrième secteur d'activité.

En référence au secteur forestier, les petites entreprises de récolte se retrouvent au cœur du réseau d'approvisionnement forestier, un secteur traditionnel québécois, et ces dernières sont localisées majoritairement en zone rurale. Toutefois, le secteur est aussi caractérisé par la présence de nombreuses petites entreprises sous-traitantes souvent liées à de grands donneurs d'ordres.

### **1.1.2. GESTION D'UNE ENTREPRISE**

D'un point de vue théorique, le management consiste en l'intégration efficace et l'encadrement d'une série d'activités interdépendantes qui favorisent la production de biens et services à la fois utiles et rentables pour l'entreprise (Gasse, 1989; Bergeron et Kahl, 1993 dans Chirushage, 2001; Dussault, 2007). Il comprend également l'orientation et les efforts fournis par le gestionnaire afin d'assurer la convergence des pratiques managériales vers les objectifs (Auclair, 2006).

La gestion, quant à elle, encourage le personnel à travailler de concert à la réalisation des objectifs organisationnels par l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles (Gasse, 1989; Bergeron et Kahl, 1993 dans Chirushage, 2001; Dussault, 2007), alors que le processus de gestion représente l'ensemble des techniques et des pratiques organisationnelles utilisées formellement dans l'exercice des diverses fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines, financières et physiques (Gasse, 1989; Bergeron, 1995). Dans la grande entreprise, ce processus est prédictif, alors qu'il est plutôt adaptatif dans la petite entreprise. Ainsi, la prochaine section définit ce que les scientifiques entendent par les fonctions, les activités et les pratiques de gestion.

## **1.2. FONCTIONS, ACTIVITES ET PRATIQUES DE GESTION**

Un bref retour au début du vingtième siècle permet un rappel à l'héritage de Fayol (1916), ce dernier étant le premier à exposer les principes du management (Mintzberg, 1982; Bergeron, 1995). Par ailleurs, Fayol (1916 ; Brilman, 1998) a établi les grandes fonctions de la gestion et a défini la fonction administrative d'une entreprise de la façon suivante :

Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler;  
 Prévoir, c'est scruter l'avenir et dresser le programme d'action;  
 Organiser, c'est constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise;  
 Commander, c'est faire fonctionner le personnel;  
 Coordonner, c'est relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts;  
 Contrôler, c'est veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

À partir de ces recherches, de nombreux auteurs se sont penchés sur la gestion des entreprises et, notamment, sur les fonctions que l'entrepreneur doit assumer. Il faut remarquer que

les activités administratives actuelles sont toujours fortement empreintes des propositions de cet auteur. Au fil du temps, certains termes ont été légèrement modifiés. C'est le cas de la fonction de prévision qui correspond maintenant à la planification de l'organisation. Enfin, les fonctions *commander* et *coordonner* ont été fusionnées et sont plutôt désignées comme la fonction de direction. Également inspirés des écrits de Fayol (1916), les auteurs Gasse (1989), Bergeron (1995), Chirushage (2001), Dussault (2007) et de nombreux autres s'entendent quant à l'identification de ces principales fonctions de gestion.

### **1.2.1. PLANIFICATION**

La planification est souvent considérée comme l'étape fondamentale de toute action rationnelle (Gasse, 1989). D'abord, elle correspond à un processus renfermant la définition des objectifs et des politiques, des buts et des plans de travail de même que l'élaboration des procédures qui mènent à la réalisation des objectifs. En fait, la planification permet d'organiser les stratégies, les opérations et l'affectation des ressources en parallèle avec les résultats désirés, les activités, les priorités et les besoins actuels (CRSH, 2004). En somme, la planification repose sur une analyse de l'historique de l'entreprise, des ressources qu'elle dispose, de l'environnement interne et externe et des buts visés par l'entreprise (Bergeron, 1995).

Règle générale, les sciences de la gestion distinguent trois niveaux de planification : la planification stratégique, la planification tactique et la planification opérationnelle. Par ailleurs, le délai de réalisation des objectifs découlant de ces trois niveaux varie selon les auteurs et les industries. À cet effet, Bergeron (1995) mentionne qu'en moyenne, les objectifs stratégiques se réalisent en plus

de cinq ans, que les objectifs tactiques s'achèvent entre un et cinq ans et, enfin, que les objectifs opérationnels s'accomplissent à l'intérieur d'une année.

Pour sa part, Mintzberg (2004) a principalement consacré ses recherches aux gestionnaires de grandes organisations tels que ceux d'une grande société de conseils, d'un célèbre hôpital universitaire, d'une grande université, d'une société de technologie de pointe et, finalement, d'une fabrique de biens de consommation de grande taille. Bien que ce soient de grandes entreprises, il ressort des observations de ce chercheur que la planification s'effectue de façon implicite dans le contexte strict des activités d'une journée et non dans le cadre d'un processus quelconque.

Cette même étude rapporte plusieurs légendes racontant que le « manager » est un planificateur systématique et réfléchi. Cependant, les travaux de Mintzberg (2004) montrent que les plans des dirigeants semblent n'exister que dans leur tête (souvent flexibles, mais très spécialisés) et que l'information informelle est très importante afin de saisir les opportunités. Les gestionnaires écrivent donc très peu ce qu'ils entendent, expliquant pourquoi l'information stratégique se retrouve généralement ni dans les ordinateurs ni sur papier mais certes, dans l'esprit du dirigeant (Mintzberg, 1989). Dans le même ordre d'idées, D'Amboise et Bakanibona (1990) signalent que le succès dans la gestion des PME est davantage conditionné par la connaissance du dirigeant, quant aux principaux facteurs critiques reliés aux opérations, que par l'abondance des activités de planification.



Plusieurs chercheurs<sup>13</sup> et maintes recherches démontrent clairement que les petites entreprises « se préoccupent plus d'objectifs à court terme que d'objectifs à long terme, de résultats à court terme plutôt que de résultats à long terme, et d'enjeux tactiques plus que de buts stratégiques ». Ainsi, les chercheurs ont observé que les activités au jour le jour sont davantage privilégiées comparativement à la planification à long terme (Gasse, 1989; Bergeron, 1995). De surcroît, Deek (1976 dans Karumuhinzi, 1992) précise que la planification quotidienne est « loin d'être signe d'une certaine défaillance dans leur processus managérial », mais représente plutôt une part indispensable de la planification et de la survie des organisations. Pour faire suite à cette idée, des chercheurs de la communauté scientifique s'intéressant aux stades de développement de l'entreprise (Thain, 1969; Quinn et Cameron, 1983 dans Dussault, 1987) confirment eux aussi que la planification s'effectue à court terme et qu'une portion négligeable des activités y est consacrée lors du premier stade, celui auquel correspondent généralement les PME. Enfin, en termes de planification, Welsh et White (1981) mentionnent qu'en premier lieu, le dirigeant concentre ses efforts à la vente et à la production du bien ou du service. Par la suite, apparaît le besoin de générer des bénéfices et, enfin, d'accroître l'efficacité des opérations.

En ce qui a trait aux objectifs poursuivis par les PME, Thain (1969, dans Dussault, 1987) souligne qu'ils sont plutôt personnels et subjectifs, alors que la stratégie de développement est implicite, et concorde également avec les intérêts personnels des dirigeants. Pour leur part, Cragg et King (1988, dans Auclair, 2006) ont affirmé que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, son rôle dans l'organisation (responsabilité principale au niveau du travail de bureau ou des opérations),

---

<sup>13</sup> Crener et Bourgeois, 1971; D'Amboise, 1974; Cloutier, 1973; Robidoux et Garnier, 1973; Mancuso, 1975; Gasse, 1978; 1989 dans Karumuhinzi, 1992; Deek, 1977 dans Niyungeko, 1993.

ses objectifs et son âge influencent sur le choix des marchés et sur les activités de planification. En ce sens, Marchini (1998 dans Pacitto et Julien, 2006) souligne que la volonté des entrepreneurs de croître ou non entraîne inévitablement des conséquences sur les modes de gestion puisque les choix stratégiques y sont directement liés.

Certes, une majorité de petites organisations ne consacrent pas tout leur temps à planifier, prédire et tenter de dominer l'environnement qui est en perpétuelle mouvance, mais elles concentrent une partie de leurs efforts à s'adapter le plus rapidement possible à celui-ci (Gasse, 1989). De façon générale, l'entrepreneur novice est amené plus souvent à réagir qu'à agir puisqu'il est pressé par le temps (Levasseur, *et al.*, 1991). De ce fait, il est souvent obligé de réagir spontanément à une action extérieure, tandis que l'entrepreneur d'expérience (entre trois et cinq ans) planifie, analyse et pose ensuite des actes (Levasseur, *et al.*, 1991). En planifiant davantage, l'entrepreneur est en mesure de mener des actions tout en ne perdant pas sa capacité de réaction (Levasseur, *et al.*, 1991). En somme, la gestion est une pratique qui s'apprend en grande partie par l'expérience des autres d'abord, et par la sienne ensuite (Lapierre, 2005).

Somme toute, tel que mentionné précédemment, le contexte des petites entreprises impose à l'entrepreneur le besoin continu de vaquer aux opérations avec un nombre limité de ressources, ce qui nécessite une approche de gestion différente (Julien et Marchesnay, 1987) et une organisation optimale du travail.

### 1.2.2. ORGANISATION

Globalement, l'organisation correspond au processus qui combine les ressources humaines, matérielles et financières permettant la réalisation des objectifs (Bergeron, 1995). Plus concrètement, cette fonction réunit l'élaboration de l'organigramme et de la hiérarchie en plus de vaquer à la mise en branle des structures internes de l'entreprise. Sans en faire une énumération complète, le recrutement, la composition des groupes de travail, la coordination des activités, la détermination et l'élaboration des définitions de tâches tout comme la répartition du travail à exécuter font partie intégrante de cette fonction (Bergeron, 1995; Dussault, 2007). Qui plus est, la délégation du pouvoir dépend également de l'organisation, facilitant ainsi l'identification des ressources et des activités essentielles pour mener à terme un projet. L'élaboration de règlements et de procédures de même que la mise en place d'une structure formelle facilitent une gestion adéquate de l'organisation en y imposant certaines contraintes (Lalonde, 1985). Comme la petite entreprise dispose souvent de ressources limitées, Julien et Marchesnay (1987) affirment que les tâches sont couramment réparties entre le dirigeant, un responsable (comptable, secrétaire ou chef d'équipe) et un comptable extérieur. À cet effet, il importe de prendre en compte les résultats de l'étude de Statistique Canada (2004, dans Earl, 2006) faisant allusion au fait que la présence formelle des fonctions de gestion et de la hiérarchie apparaît souvent aux alentours de vingt employés. Somme toute, les auteurs Tabatoni et Jarniou (dans Quere, 2003) mentionnent que *gestion et organisation* sont indissociables.

### 1.2.3. DIRECTION

La fonction de direction exerce une influence positive sur les employés afin de les encourager à travailler efficacement à court et à long terme pour la progression de l'entreprise (Lalonde, 1985).

Elle se rattache principalement aux activités du dirigeant qui correspondent à mener, guider, superviser et motiver (Lalonde, 1985) les employés. C'est également dans le cadre de cette fonction que les activités de formation sont prévues et que la prise de décisions se fait quant à la coordination, la délégation des tâches de même qu'en ce qui a trait à la sanction et à la récompense des employés (Lalonde, 1985; Bergeron, 1995).

Diriger signifie entre autres de servir les clients, les actionnaires et les gens de l'organisation en démontrant le leadership nécessaire pour atteindre les objectifs. L'accomplissement de cette fonction favorise également l'établissement d'une vision, la fondation des valeurs, l'accroissement du pouvoir et la mise en commun des compétences des collaborateurs (Brilman, 1998). La négociation est aussi l'une des obligations de la profession du gestionnaire puisqu'il est le seul à être au centre du système nerveux d'information, et il possède l'autorité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés (Mintzberg, 1982). Par ailleurs, l'entrepreneur embauchant des employés doit les motiver, être en mesure de communiquer et de gérer les conflits (Bergeron, 1995), nécessitant le développement de ses compétences en matière de leadership afin de mobiliser ses employés vers un but précis. Quant aux relations d'autorité, celles généralement observées dans la petite entreprise sont axées principalement sur la transmission du savoir-faire (Julien et Marchesnay, 1987).

Avant d'aborder la fonction de contrôle, il importe de présenter les compétences et habiletés de gestion de même que les principales difficultés que rencontrent les gestionnaires d'entreprise, des propos en lien avec la fonction de direction.

### 1.2.3.1. Compétences et habiletés de gestion

Règle générale, la compétence se mesure selon le niveau de performance que l'activité nécessite (Bouteiller et Gilbert, 2005) et se définit comme étant l'ensemble des connaissances, du savoir-faire et du savoir-être (McCormick et Tiffin, 1974 dans Dussault, 2006). En somme, elle résulte d'un amalgame d'aptitudes, d'apprentissage et de motivation.

En plus de ses caractéristiques personnelles et de son comportement à propension entrepreneuriale, l'entrepreneur doit développer des habiletés facilitant la gestion et la mise en application des diverses fonctions. Ainsi, Fillion (1997 dans Caron, 2006) a identifié dix activités clés associées aux chefs d'entreprise. Plus précisément, l'identification des occasions d'affaires, la conception des visions et la prise de décisions correspondent aux trois principales activités clés pour les dirigeants d'entreprise. Il apparaît également que la réalisation des visions, l'opération des équipements, les achats et la mise en marché des produits figurent parmi les activités clés des entrepreneurs. Enfin, Fillion a également reconnu que les activités de commercialisation, la capacité de bien s'entourer et la capacité d'impartir les activités de production facilitent la gestion des organisations.

Pour Herron et Robinson (1993 dans Caron, 2006), les compétences les plus importantes identifiées sont plutôt celles associées à la planification, à l'embauche et au financement, à la sélection des capitaux et de l'équipement et, enfin, à l'augmentation des ventes et à la réduction des coûts. Quant à Bergeron (1995) et Katz (Dussault, 2007; Khelif, 2006), ces derniers ont identifié différentes compétences que les entrepreneurs doivent développer. En premier lieu, les

compétences techniques sont celles identifiées et ordinairement essentielles pour la réalisation des tâches plus spécialisées. De plus, le dirigeant doit posséder des habiletés au niveau des relations interpersonnelles en plus d'être un excellent communicateur, et ce, peu importe le secteur d'activité de l'entreprise. À un niveau plus abstrait, le gestionnaire doit être en mesure d'envisager l'entreprise dans son ensemble afin de reconnaître les effets des décisions stratégiques sur l'organisation et sur l'environnement.

Dans le même ordre d'idées, Hofer et Sandberg (1987 dans Caron, 2006) ont eux aussi rapporté que certaines compétences semblaient être la clé du succès pour la majorité des entrepreneurs sondés. Les résultats obtenus justifient quatre principales compétences. À cet égard, l'entrepreneur « à succès » possède des habiletés à identifier les besoins d'un environnement changeant. Par ailleurs, il possède de bonnes motivations qui agissent sur ses perceptions et qui, elles, facilitent la prise d'actions efficaces. Enfin, ses compétences de motivateur et de mobilisateur auprès des employés sont, selon les entrepreneurs sondés, des gages de succès.

Une étude pilote plus récente réalisée par Industrie Canada (2003), où 326 sondages ont été effectués à travers le pays, révèle qu'une hausse des revenus a un lien significatif avec la variété des compétences en gestion et l'intention d'expansion de la part des entrepreneurs. Un examen plus poussé des résultats montre que les principaux attributs du succès reposent sur l'intégration, à différents degrés, de quatre aspects, soit l'acceptation du marché, la réalisation de soi, le bien-être personnel et le rendement financier.

Dans la littérature, d'autres auteurs témoignent (Bird, 1989 dans Dussault, 2007; Deek, 1976 dans Niyongira, 1993; Cadieux, 2006) que les compétences peuvent être vues dans une perspective différente : elles peuvent être scindées selon les compétences managériales, les compétences entrepreneuriales et les compétences technico-sectorielles. Ces auteurs mentionnent que l'entrepreneur doit développer des compétences managériales, et ce, souvent dans le cadre d'une formation académique adéquate. Entre autres, il apprend à gérer efficacement son temps et ses priorités, à gérer les ventes, les systèmes d'information, les flux de liquidités et à résoudre des problèmes. Pour ce qui est des compétences entrepreneuriales, elles consistent principalement à développer une vision de l'entreprise et à la communiquer à ses employés, ses cadres, ses clients et ses fournisseurs. En outre, elles comprennent également l'adhésion des membres de l'équipe, la reconnaissance des opportunités, la formulation de stratégies d'affaires et l'entretien du réseau social. Enfin, les compétences techniques ou technico-sectorielles englobent la connaissance approfondie des produits et services. Qui plus est, cette compétence se réfère à sa capacité d'expliquer clairement les activités de l'entreprise reliées au fonctionnement des équipements, aux procédés de fabrication et aux processus de production et de fabrication (Cadieux, 2006).

Par ailleurs, Charles-Pauvers, *et al.* (2004) ont identifié trois différents types de compétences en gestion : les compétences individuelles (écoute, leadership, réactivité, etc.), cognitives (expérience, formation, etc.) et sociales (capacité de mobilisation, recours à des experts, etc.). De même, *l'indice des compétences en gestion* établi par Orser (1997, 2000 dans Industrie Canada, 2003) affirme que les compétences en gestion résultent de la somme des habiletés. À cet effet, les capacités de gestion (marketing, ressources humaines, réseaux financiers, négociation), le sens des

affaires (expérience en démarrage, achat ou vente d'entreprise, démarrage, développement ou expansion d'entreprise) et, finalement, les connaissances du domaine (expérience de l'industrie, années de service, expertise technique et sectorielle) sont des habiletés favorisant le développement des compétences. Somme toute, une foule de compétences ont été énumérées précédemment et les principales se retrouvent dans le tableau 2.

Toutefois, dans le cas d'une entreprise familiale<sup>14</sup>, Cadieux (2006) identifie également des compétences associées à ce type d'entreprise telles qu'entretenir une bonne communication avec tous les membres de la famille, favoriser un climat familial sain, respecter les choix de vie et de carrière de chacun des membres de la famille, faciliter la résolution de problèmes familiaux et encourager la résolution de conflits. Ainsi, l'entreprise familiale est plus complexe à gérer puisqu'elle nécessite le développement de compétences additionnelles se référant à la fois à la vie personnelle et professionnelle de l'entrepreneur.

Dans un autre ordre d'idées, des compétences telles que l'esprit d'entreprise, les compétences sociales et le sens de l'action ont une faible voire aucune possibilité d'être influencées par la formation (Julien et Marchesnay, 1987). Ainsi, ces auteurs précisent qu'elles sont développées principalement dans un contexte social ou familial et se réfèrent principalement aux traits de caractère de l'entrepreneur. Toutefois, les compétences perceptuelles et techniques peuvent être développées par le biais d'un processus d'acquisition de savoir ou d'expérience (Julien et Marchesnay, 1987).

---

<sup>14</sup> L'entreprise familiale est définie à la section 1.6.



TABLEAU 2

## Synthèse des écrits traitant des compétences managériales

Catégories	Connaissances et savoir-faire
<i>Katz (dans Dussault 2007)</i>	
Domaine technique	Faire des choses techniques/physiques
Relations interpersonnelles	Faire faire des choses par les personnes
Conceptualisation	Voir l'organisation dans son entier
<i>Cadioux (2006); Bird (1989 dans Dussault 2007)</i>	
Compétences managériales (administratives)	Planification, organisation, direction, contrôle, etc.
Compétences entrepreneuriales	Vision de l'entreprise, réseau d'affaires, cerner les opportunités, gérer son travail, innovation, prise de risques, négociation
Compétences technico-sectorielles	Législation, connaissances des opérations, connaissances des spécificités du secteur, prise de décisions, résolution de problèmes, processus d'intervention, etc.
<i>Charles-Pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004)</i>	
Compétences individuelles	Écoute, leadership, réactivité, capacité de diriger, efficacité de la gestion du temps, etc.
Compétences cognitives	Expérience, formation, familiarité avec le marché, perception du développement, capacité d'élaborer une stratégie, capacité de développer des relations, etc.
Compétences sociales	Capacité de mobilisation, recours à des experts, etc.
<i>Orser (1997, 2000) Les compétences en gestion, c'est posséder :</i>	
Capacités de gestion	Marketing, ressources humaines, réseaux financiers, négociation, etc.
Sens des affaires	Expérience en démarrage, achat ou vente d'entreprise, fonctions de gestion antérieures, etc.
Connaissance du domaine	Expérience de l'industrie, années de service, expertise technique et sectorielle

Finalement, le tableau 3 présente les compétences et habiletés de gestion de Cadieux (2006) et de Bird (1989 dans Dussault 2007). Sous toute réserve, une adaptation des habiletés de ces deux auteurs a été effectuée et a facilité leur présentation.

TABLEAU 3

## Compétences et habiletés de gestion privilégiées pour l'étude

Compétences managériales	
Capacité à négocier	Capacité à résoudre des problèmes
Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise	Capacité à contrôler les activités de son entreprise
Capacité à communiquer	Capacité à gérer les ventes et le marketing
Capacité à travailler en équipe	Capacité à gérer efficacement son temps et ses priorités
Capacité à gérer les opérations	Capacité à gérer les ressources humaines
Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux	Capacité à gérer les flux de liquidités et de stocks
Compétences entrepreneuriales	
Capacité à identifier des opportunités d'affaires	Capacité à créer et à gérer son réseau d'affaires
Capacité à élaborer une vision d'entreprise	Capacité à gérer son travail
Capacité à élaborer des stratégies directrices et d'affaires	Communiquer la vision et y faire adhérer les membres de son équipe
Entretenir et développer son réseau social et d'affaires	
Compétences technico-sectorielles	
Capacité d'expliquer clairement le fonctionnement des équipements, des procédés de fabrication et les processus de production ou de fabrication	Connaissance approfondie des produits et services

Source : Adaptation de Cadieux (2006) et Bird (1989 dans Dussault 2007).

La communauté scientifique n'a pas obtenu de consensus quant à l'identification universelle des compétences et à l'interprétation de ce que sont les compétences en gestion. Par ailleurs, des rapports gouvernementaux québécois et canadiens (Lyoussoufyine et Raymond, 1998) précisent que les petites entreprises souffrent souvent d'un manque de compétences en matière de commercialisation, de finance, de planification des ressources humaines, de technologie et de planification stratégique. Ces lacunes constituent un obstacle majeur pour les entrepreneurs pouvant également influencer le développement de l'organisation. Ainsi, les difficultés managériales rencontrées par les entrepreneurs sont discutées à la section suivante.

### **1.2.3.2. Difficultés managériales**

Les entrepreneurs sont souvent motivés par leurs désirs d'indépendance, d'autonomie et de richesse. Bien qu'ils réalisent également des défis à travers leurs activités, celui de gérer une entreprise n'est pas toujours simple. En effet, diriger une organisation requiert certaines habiletés pour répondre aux impondérables. Des chercheurs ont tenté d'identifier les difficultés managériales que rencontrent habituellement les entrepreneurs et gestionnaires. En référence à des études moins récentes, soulignons que D'Amboise, Gasse et Bernard (1984) ont réalisé une étude<sup>15</sup> auprès de cent PME québécoises et de cent PME françaises où le quart de l'échantillon est composé de petites entreprises embauchant entre cinq et vingt employés. À cet effet, le recrutement de la main-d'œuvre, l'existence de délais longs et irréguliers et, enfin, les retards relatifs à la perception des comptes à recevoir étaient, en 1984, les principales difficultés identifiées par les propriétaires et dirigeants de

---

<sup>15</sup> Étude effectuée auprès de cent PME québécoises spécialisées dans la fabrication de chaussures et d'articles de sport, des ateliers d'usinage en avionnerie et des fabricants de machinerie et d'équipements et cent PME françaises comprenant des entreprises de fabrication de chaussures et d'autres provenant du secteur de l'habillement, de la mécanique et de l'électricité.

PME au Québec. Quant aux PME françaises, il ressort que le recrutement de la main-d'œuvre, le coût élevé rattaché aux législations et l'insuffisance de fonds de roulement se classent en tête de liste des difficultés managériales. La synthèse des difficultés observées dans ces entreprises est présentée au tableau 4.

Par ailleurs, une autre étude (D'Amboise et Parent, 1989) a permis de recenser les sept principaux problèmes rencontrés par les petites entreprises nord-américaines de moins de cinquante employés. Dans le cadre de cette recherche, des résultats d'études réalisées entre 1977 et 1987 ont été analysés et discutés. Par ordre d'importance, les entreprises canadiennes et américaines éprouvent principalement des difficultés au niveau de l'application de la législation et de la réglementation ainsi qu'en ce qui a trait au maintien d'une bonne qualité de registres comptables. D'autres problèmes sont également observés relativement à la sélection, à la formation, au recrutement et à l'entraînement de la main-d'œuvre. Le tableau 4 contient également les principales difficultés résultant de cette étude. Enfin, bien que l'ordre d'importance diffère d'un échantillon à l'autre, les difficultés rencontrées par les PME sont similaires.

Dans le même ordre d'idées, quelques auteurs ont identifié des catégories de problèmes reliés aux activités de gestion. À cet effet, Drucker (1954 dans Durand, 1996) signale l'existence de problèmes stratégiques et opérationnels, alors que Blake et Mouton (1964) ont précédemment souligné la présence de problèmes reliés aux relations humaines et aux sujets techniques.

TABLEAU 4

## Synthèse des difficultés managériales

Difficultés des PME au Québec (1984)	Difficultés des PME en France (1984)	Difficultés des petites entreprises nord-américaines (1989)
1. Le recrutement difficile de la main-d'œuvre de production qualifiée	1. Le recrutement difficile de la main-d'œuvre de production	1. L'application de la législation et de la réglementation
2. L'existence de délais longs et irréguliers dans les livraisons des matières premières par les fournisseurs	2. Le coût élevé des législations	2. Le maintien d'une bonne qualité de registres comptables
3. Les retards dans la perception des comptes à recevoir	3. L'insuffisance du fonds de roulement	3. La sélection, la formation, le recrutement et l'entraînement de la main-d'œuvre
4. La rareté des matières premières	4. La concurrence étrangère	4. L'insuffisance du fonds de roulement
5. L'insuffisance du fonds de roulement	5. Le choix difficile d'un système de distribution	5. Le prix élevé des matières (coût des fournitures) et les difficultés de financement
6. Le prix élevé des matières premières	6. L'existence de délais longs et irréguliers dans les livraisons de matières premières par les fournisseurs	6. La publicité et la promotion
7. Les déficiences du système comptable	7. Les déficiences dans l'organisation du système de production	7. L'inflation
8. La faible qualité des matières premières	8. Le manque de données sur le marché	
9. Le manque d'intérêt au travail de la part de la main-d'œuvre	9. Les retards dans la perception des comptes à recevoir	
10. Le manque de sources de financement général	10. La variation dans les goûts des consommateurs	

Adaptation de *Difficultés managériales et facteurs de succès perçus par les propriétaires-dirigeants de PME : une étude comparative France-Québec*, D'Amboise, Gasse et Bernard (1984) et D'Amboise et Parent (1989).

Selon Kennedy *et al.* (1979 dans Durand, 1996), les problèmes rencontrés par les entreprises dont le revenu brut est inférieur à 100 000 \$ et par celles dont le revenu brut est supérieur à 100 000 \$ sont différents. Les entreprises dont le revenu brut est inférieur à 100 000 \$ ont davantage de problèmes portant sur les registres comptables, les ventes insuffisantes, la localisation, la publicité et la promotion que celles dont le revenu brut est supérieur à 100 000 \$. Ces dernières éprouvent plutôt des difficultés en ce qui a trait au recouvrement des comptes-clients et à l'utilisation des informations financières. Par ailleurs, Swanson (1981 dans Durand 1996) s'est intéressé aux problèmes survenant à moyen terme et en fonction de la taille de l'entreprise<sup>16</sup>. Les problèmes prévus par les dirigeants se classent environ dans le même ordre d'importance, hormis pour les petites organisations où les problèmes de disponibilité du financement, la valeur des taux d'intérêt, le coût des assurances et les impôts sont les plus importants pour eux.

Par ailleurs, Statistique Canada et l'Institut canadien des recherches avancées (Baldwin, 1995) affirment que la source des problèmes encourus par la petite entreprise en croissance provient habituellement d'une mauvaise gestion. Ainsi, ces organisations éprouvent de la difficulté à attirer et à retenir le personnel qualifié; elles utilisent des technologies souvent désuètes et manquent de ressources financières.

Qui plus est, Ang (1991 dans Drolet, Prefort 2008) a identifié entre autres que l'équipe de gestion des PME est souvent incomplète, ce qui augmente les risques d'erreurs, tant stratégiques qu'opérationnelles. Cette limite de ressources au sein de l'équipe managériale entraîne des

---

<sup>16</sup> Entreprises de moins de 50 employés, entre 50 et 99 employés, entre 100 et 149 employés, etc.

problèmes de liquidité récurrents et une planification financière absente (McMahon et al. 1993 dans Drolet, Prefort 2008). À cet effet, Ebel (1991, dans Gahungu, 1997) affirme notamment que :

Les aspects qui nuisent à la productivité des petites unités sont notamment l'infrastructure inadéquate dans les ressources matérielles; le manque de ressources financières; les normes exigées dans l'utilisation des produits locaux; l'existence de nombreuses affaires de petite et moyenne taille qui créent la concurrence; les pratiques inadéquates en gestion / organisation. Ainsi, observe-t-il, un haut niveau de productivité dépend de la gestion bien conduite, de l'habilitation des travailleurs et de l'organisation rationnelle du travail.

Les études empiriques consultées par Durand<sup>17</sup> (1996) font référence à l'influence de certaines variables se répercutant sur les problèmes rencontrés dans les PME. À cet effet, il ressort de ces études (Kazanjian, 1988; Vozikis et Glueck, 1980; Dodge et Robbins, 1992; Terpstra et Oison, 1993, Kennedy, *et al.*, 1979 dans Durand, 1996) que le stade de développement de l'entreprise, le type d'entrepreneur, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise sont des variables pouvant influencer le type de problèmes ou leur niveau de priorité dans les organisations.

Somme toute, les théories classiques de gestion soulignent que c'est uniquement à la fin du dix-neuvième siècle que les dirigeants ont pris en compte le rendement de l'entreprise et l'efficience dans l'utilisation des ressources (Bergeron, 1995). Depuis ce temps, plusieurs recherches ont porté sur les comportements de gestion, sans toutefois observer spécifiquement ceux des entrepreneurs de récolte forestière. La littérature semble dire qu'en plus de sa petitesse, la dépendance face à un ou à quelques donneurs d'ouvrage réduit l'application de pratiques de gestion élaborées. Malgré cela, l'entrepreneur forestier a acquis et développé ses compétences et ses habiletés de gestion.

---

<sup>17</sup> Durand S. (1996) a effectué une recherche visant à identifier les problèmes des petites entreprises de services en phase de prédémarrage et de démarrage au Québec.

#### 1.2.4. CONTROLE

Tel que mentionné préalablement, le contrôle correspond à la quatrième fonction de gestion : planification, organisation, direction et contrôle. La raison pour laquelle les auteurs font appel au terme « processus » de gestion s'explique par la constatation de Koontz (dans Bergeron, 1995) du fait que la fonction de contrôle se rattache à celle de la planification. Un chercheur affirme que le contrôle s'exerce de manière dynamique et en trois phases : lors de la décision, lors de l'action et lors de l'évaluation des résultats (Cheventre et *al.*, 2001). En d'autres termes, cette fonction consiste concrètement à effectuer le rapprochement entre les résultats et les prévisions et l'un de ses rôles est d'assurer la cohérence entre les actions quotidiennes et la stratégie de l'entreprise. Globalement, les activités de contrôle mesurent les résultats et comparent ces derniers avec les objectifs fixés à priori (Cheventre et *al.*, 2001). Les principales activités associées au contrôle consistent certes à l'évaluation et l'observation des résultats, mais comportent également l'application des mesures et des corrections nécessaires (Lalonde, 1985). Cette fonction est généralement effectuée par le gestionnaire avant, pendant et après les actions, les tâches, les activités et les résultats qui découlent de la planification (Chiapello, 1996). Enfin, le contrôle est une fonction capitale de l'entreprise puisqu'il établit les normes de rendement reliées aux objectifs et favorise la réalisation des activités en cours (Bergeron, 1995).

La recherche de Lalonde et D'Amboise (1984 dans Auclair, 2006) portant sur cent entreprises faillies met l'accent sur l'importance des pratiques de contrôle. Une autre étude (Gasse, 1989) fait ressortir que malgré le fait que la performance dépende énormément de l'aptitude et des habiletés de l'entrepreneur, l'intuition doit aussi s'appuyer sur des instruments et des techniques rationnels au fur



et à mesure que l'entreprise croît. En ce sens, des outils de contrôle permettent de faciliter les tâches rattachées à cette fonction. Les outils pratiques servant au contrôle budgétaire, au contrôle financier, au contrôle des opérations et de vérification sont à la disposition des gestionnaires (Bergeron, 1995). Enfin, d'une façon très marquée par rapport aux autres fonctions (planification, organisation et direction), l'ensemble des pratiques de contrôle est celui qui semble le plus utilisé (Auclair, 2006).

En résumé, Fayol (dans Auclair, 2006) mentionne que peu importe la tâche à accomplir, les activités administratives d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle sont toujours présentes. Toutefois, D'Amboise et Bakanibona (1990) ont constaté<sup>18</sup> que la plupart des dirigeants font peu de planification et que leurs activités sont souvent fragmentées et sporadiques. Pourtant, les résultats d'études d'Ackelsberg et Arlow (1985 dans D'Amboise et Bakanibona, 1990) ont démontré que les PME qui planifient voient leurs ventes et leurs profits augmenter de façon proportionnelle.

Somme toute, même si la gestion des petites, moyennes et grandes entreprises engendre des préoccupations différentes, Gasse (1989) souligne que :

Cela ne signifie pas que les entrepreneurs de petites entreprises ne doivent pas se préoccuper du processus de gestion tel que pratiqué dans la grande entreprise, mais qu'ils doivent être plus sélectifs dans l'utilisation de pratiques et de techniques de gestion pertinentes et que, parfois, les techniques choisies doivent être adaptées à la situation de manière à être efficaces.

---

<sup>18</sup> Dans le cadre de leur étude auprès de 81 PME du secteur du commerce de détail.

Il semble que la distinction entre ces fonctions trace une ligne directrice pour le développement et la gestion des organisations. Toutefois, D'Amboise et Plante (1987) révèlent que certaines PME s'avèrent également efficaces et profitables sans recourir à des organigrammes et descriptions de tâches. Les conclusions d'une autre étude de Julien et Marchesnay (1987) évoquent que la formalisation organisationnelle et la différenciation au niveau des fonctions apparaissent généralement autour de vingt employés, alors que la gestion s'effectue plutôt de manière implicite, partielle et discontinue. En réalité, plusieurs entreprises ont des fonctions plus ou moins définies et où les cadres effectuent une grande variété de tâches (D'Amboise et Plante, 1987), les dotant ainsi de flexibilité et de polyvalence.

À travers ses travaux, Mintzberg (dans Bergeron, 1995) a identifié les caractéristiques du travail d'un gestionnaire et souligne entre autres que ses tâches s'effectuent habituellement à un rythme effréné. L'entrepreneur ne choisit pas la majorité de ses activités, ces dernières étant plutôt définies par les urgences du moment, et ce, même dans les grandes organisations. Par ailleurs, il affirme que les activités de gestion accomplies sont brèves, variées et souvent fragmentées par d'autres occupations. En termes de communication, il apparaît que le gestionnaire préfère la discussion et la parole plutôt que l'écrit et il veille à l'entretien de son réseau social.

Outre le fait que les observations de Mintzberg (dans Bergeron, 1995) sont tirées principalement des grandes organisations, ces affirmations peuvent sembler similaires dans le contexte de la PME, où le dirigeant est souvent occupé par les activités de production, nécessitant une planification plus brève et plus fragmentaire des activités de gestion. Grâce à la simplicité de la

structure mise en place, les dirigeants de PME sont préoccupés par la recherche de profit à court terme et par le contrôle des activités courantes (D'Amboise et Bakanibona, 1990). Toutefois, aucun doute ne persiste du fait que la petite et la grande entreprise opèrent différemment et que la réalité diverge de celle démontrée dans les modèles classiques (Gasse, 1989; Mintzberg, 1982).

Comme peu ou pas de routine administrative n'est implantée dans les petites organisations, aucun modèle spécifique n'existe et des préoccupations administratives naissent graduellement avec la croissance de l'entreprise (Quere, 2003). Certes, la nature des fonctions d'une organisation dépend généralement de la mission de l'entreprise (Bergeron, 1995) et la section qui suit décrit les principales fonctions généralement retrouvées.

### **1.3. FONCTIONS DE LA GESTION**

L'entrepreneur doit répondre à son premier devoir : celui d'être certain que toutes les fonctions nécessaires au développement soient assurées et coordonnées (Brilman, 1998). À cet égard, le tableau 5 présente les principales activités de gestion, aussi appelées les fonctions de la gestion, qui s'insèrent dans les quatre fonctions de l'entreprise précédemment décrites. La description de ces grandes fonctions donne une idée générale, mais n'en révèle que très peu au sujet des tâches particulières effectuées par les gestionnaires au jour le jour (Bergeron, 1995), puisque certaines activités sont planifiées et d'autres surviennent à l'improviste.

En rétrospective, Fayol (dans Scheid, 1980, dans Auclair, 2006) affirme à ce sujet que les activités techniques, commerciales, financières, administratives, comptables et celles en lien avec la

sécurité définissent les principales activités de gestion d'une entreprise. Depuis des décennies, des chercheurs se sont interrogés sur les différentes activités de gestion et cinq ont été ciblées, regroupant la majorité des pratiques de gestion. Dans l'organigramme, ces dernières sont ordinairement associées aux départements ou aux services de l'entreprise (Bergeron, 1995).

TABLEAU 5

## Fonctions de la gestion

Planification	Organisation	Direction	Contrôle
Établissement des : - objectifs - politiques - programmes - budgets - échéanciers - normes - prévisions - procédures - buts - plans	- Définition : ▪ de l'organigramme ▪ des fonctions ▪ des tâches ▪ de la voie hiérarchique  - Évaluation des tâches - Centralisation - Recrutement  - Partage : ▪ de l'autorité ▪ des responsabilités	- Délégation - Mobilisation - Formation - Respect de la discipline - Participation - Rétroaction - Coordination - Leadership - Attribution de peines et de récompenses	- Comparaison - Évaluation - Suggestion - Interprétation - Ajustement - Correction - Analyse - Observation - Mesure du rendement - Présentation de rapports

Source : Adaptation de Bergeron (1995). *Les fonctions de la gestion*, figure 1.2.

Par ailleurs, la hiérarchisation des fonctions de l'organisation rencontrée le plus couramment dans les petites organisations comprend en premier lieu la fonction commerciale ou vente (Julien et Marchesnay, 1987), puis la fonction technique et production, celle de comptabilité et de finance et, finalement, la fonction rattachée à la gestion du personnel (Julien et Marchesnay, 1987) apparaît en dernier lieu. Toutefois, dans la plupart des petites entreprises, le dirigeant est principalement assigné

à dégager des bénéfices (Welsh et White, 1981). En respectant la hiérarchisation précédente, soulignons que les activités de marketing, auxquelles se greffent toutes les activités en ce qui a trait à la commercialisation et à la vente, concernent principalement le processus de fixation du prix, de la promotion et de la distribution. Enfin, les entreprises désireuses de réduire leurs coûts se préoccupent d'abord et avant tout des besoins de leurs clients avant même de songer à la conception du produit (Bergeron, 1995).

### **1.3.1. COMMERCIALISATION**

En observant différentes industries où les petites entreprises exercent, il ressort que l'activité de marketing ne représente pas une priorité pour les dirigeants. En effet, une étude réalisée en juin 2001 par l'Association marketing de Montréal souligne que la fonction marketing est largement observée chez les 1 000 PME de son échantillon (Auclair, 2006). Cependant, celles qui pratiquent couramment des activités de marketing possèdent un chiffre d'affaires de 10 millions et plus, ce qui ne reflète pas la réalité de la majorité des petites entreprises. Cela peut expliquer pourquoi les dirigeants des très petites organisations n'estiment pas que ces activités les concernent (Pacitto et Julien, 2006). Par ailleurs, de récentes études française et italienne (Nexima, 2005; IMA, 2004; dans Pacitto et Julien, 2006), réalisées dans de très petites entreprises industrielles et agroalimentaires, confirment que le marketing ne constitue pas une pratique courante pour les organisations de petite taille. L'étude de la concurrence, l'analyse de l'environnement et la veille concurrentielle sont des activités peu réalisées. Les très petites entreprises de ces mêmes études portent une attention particulière à la clientèle et aux concurrents locaux, mais ne procèdent que rarement à une étude à plus grande échelle et à l'identification de la demande (Pacitto et Julien, 2006). En matière de

stratégie, 55 % des entrepreneurs artisans français et italiens sondés ont remarqué que les exigences des clients se sont accrues de façon significative, mais uniquement 25 % d'entre eux ont modifié leur stratégie (Pacitto et Julien, 2006).

Qui plus est, Capet et Hoflack (1978) mentionnent que les méthodes de marketing sont des techniques statistiques qui font davantage appel à un grand nombre de clients et que ces dernières sont moins présentes dans les petites organisations où la dissociation entre les activités commerciales et les autres activités est moins perceptible (Pacitto et Julien, 2006). Enfin, rappelons que compte tenu du fait que la petite entreprise possède des ressources limitées, l'aspect « *le plus important dans l'acte commercial est de tout connaître de la production* » (Pacitto et Julien, 2006). La section qui suit traite de cette fonction associée à l'intérêt principal de plusieurs entrepreneurs.

### **1.3.2. PRODUCTION**

Malgré qu'il effectue l'ensemble des tâches de gestion, Greiner (1972) souligne que l'entrepreneur dédaigne ces dernières et qu'il se concentre plutôt sur les activités de production et de direction (Lorrain et Dussault, 1986 dans Dussault, 1987). À cet effet, les petites entreprises doivent être à l'écoute d'une clientèle souvent plus exigeante en matière de qualité du service et de la satisfaction des besoins (Noor, 2006; Pacitto et Julien, 2006). Cela impose donc une gestion (Gasse et Carrier, 1992, dans Côté et Malo, 2002) et un service personnalisé (Noor, 2006; Bergeron, 1995), rapide et efficace (Baldwin, 1995). En plus de ces particularités managériales, les petites entreprises font souvent face à des variations saisonnières de leurs ventes, ce qui occasionne des périodes de croissance rapide et de contraction (Welsh et White, 1981).

Quant à la gestion des opérations et de la production, elle permet la transformation de matières premières en biens finis (Bergeron, 1995). La planification de cette activité vise l'utilisation efficiente de la main-d'œuvre, des matières et du matériel, alors que le contrôle du processus de fabrication est primordial pour chacune des étapes (Bergeron, 1995). En effet, un contrôle est de mise pour assurer la qualité de production du bien ou du service, la productivité des ressources, la minimisation des coûts de production et la satisfaction de la clientèle.

Par ailleurs, l'entretien des installations et des équipements de production (Auclair, 2006) diminue les coûts rattachés à la production. Dans le même ordre d'idées, l'achat d'actifs ou de machinerie tout comme les investissements en formation peuvent améliorer les procédés et augmenter la productivité de la PME. Règle générale, « *le progrès technique, les investissements dans les immobilisations, la qualité de la main-d'œuvre, la structure industrielle, l'environnement et le contexte des politiques* » sont des facteurs déterminants de la croissance de la productivité à l'échelle canadienne (Debus, FCEI, 2007).

### **1.3.3. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT**

En lien avec la production, Blais (1989 dans Niyongira, 1993) mentionne que les activités de recherche et de développement suscitent la création de nouveaux et de meilleurs produits de même que l'amélioration des procédés existants. Le ministère de l'Enseignement et de la Recherche (2006) abonde également en ce sens. Toutefois, il souligne que l'optimisation du système de production et l'adoption des dernières technologies qui favorisent la création d'avantages compétitifs font également partie de cette fonction et se caractérisent de pratiques innovatrices. D'Amboise (1989

dans Niyongira, 1993) décrit plutôt l'innovation technologique par « *la création d'un produit différent de par ses caractéristiques techniques ou l'adoption d'un nouveau procédé de fabrication* ».

Une étude pilote menée par Industrie Canada (2003) porte sur les compétences de gestion et les critères de rendement des PME et les conclusions indiquent que plusieurs propriétaires d'entreprise semblent avoir d'autres priorités que l'innovation. Selon Bizaget (1991), le principal motif quant à la non-utilisation de technologies et de l'innovation s'associe au manque de temps du dirigeant, un manque émergeant régulièrement de ses difficultés à déléguer. De cela découle un retard quant à la mise en œuvre des nouvelles technologies où des reproches sont dirigés aux entrepreneurs qui accusent un certain manque de connaissances sur les marchés existants et potentiels (Bizaget, 1991).

Somme toute, il semble moins fréquent de retrouver des activités de recherche et de développement dans les petites entreprises puisqu'elles ont rarement des activités stables et importantes facilitant les nouvelles expériences étant donné que les problèmes financiers de la nouvelle activité peuvent mettre en péril l'activité initiale de l'entreprise (Welsh et White, 1981). Toutefois, dans les petites entreprises en croissance, l'innovation occupe une place prépondérante et se retrouve souvent au premier plan et il semble que les stratégies et les activités d'innovation distinguent les entreprises plus prospères de celles qui le sont moins (Baldwin, 1995). Le tableau 6 démontre l'intérêt des petites entreprises relativement aux investissements destinés à la technologie.



TABLEAU 6

Investissement en actifs selon la taille de l'entreprise (% des réponses)

Nombre d'employés	Acheter des outils technologiques	Acheter des machines et de l'outillage	Mettre à niveau les ressources technologiques actuelles	Acquérir des terrains et des bâtiments
<b>0-4</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>24</b>
<b>5-19</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>27</b>
20-49	48	53	39	28
50-99	55	57	49	29
100-499	67	59	58	36
<b>Toutes tailles</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>26</b>

Source : Debus (2007). *La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante; Bâtir le succès des petites entreprises : une étude sur la productivité des PME.*

#### 1.3.4. FINANCE ET COMPTABILITE

Afin de vérifier l'efficacité des stratégies de production et de commercialisation adoptées par l'entreprise, l'examen des états financiers permet de voir si les actifs utilisés offrent un rendement supérieur aux coûts (Bergeron, 1995). Quant à la finance au sein d'une entreprise, elle implique la recherche de fonds nécessaires pour le fonctionnement des opérations, mais également la gestion de ces capitaux dans l'optique de générer des revenus (Tawfik et Bélair, 1979 dans Niyongira, 1993). Le gestionnaire des finances doit donc veiller à l'atteinte des objectifs de rentabilité, assurer la stabilité et la prospérité de l'entreprise, et ce, en conservant un minimum de liquidité (Bergeron, 1995).

En effet, plusieurs PME, voire la plupart, rencontrent des problèmes de financement lorsque vient le temps d'investir, notamment en phases de démarrage, de survie et de croissance et développement. De par leur nature, les petites et moyennes entreprises ne présentent pas un profil de croissance et de rentabilité régulier et similaire aux grandes entreprises (OCDE, 2007). Il peut aussi sembler laborieux, pour des créanciers ou des investisseurs potentiels, de différencier la situation financière de l'entreprise de celle de l'entrepreneur (OCDE, 2007). Il semble notamment que *« par rapport aux entreprises plus grandes et plus anciennes, les PME se trouvent particulièrement désavantagées dans leur recherche de financement »* (OCDE, 2007). Concernant les programmes d'aide financière à la petite entreprise, ils sont le reflet des moyennes et des grandes entreprises et ne sont peut-être pas suffisamment souples pour répondre aux particularités des petites organisations (Julien et Marchesnay, 1987). Enfin, les objectifs à court terme favorisés par l'entrepreneur sont aussi représentés dans la structure financière et ce dernier privilégie ordinairement le financement à court terme pour son entreprise (Cloutier, 1997).

Quant aux activités de comptabilité des petites organisations, elles sont habituellement fusionnées à celles des finances (Bergeron, 1995). En définitive, la comptabilité est une représentation chiffrée de l'historique des opérations de l'entreprise et fournit des informations relatives à la santé financière (Tawfik et Bélair, 1979 dans Niyongira, 1993). Certes, la bonne tenue des registres permet d'exercer un meilleur contrôle.

En référence à ce qui précède, les études de D'Amboise et Gasse (1982)<sup>19</sup> montrent que les firmes plus jeunes (cinq ans et moins) souffrent davantage d'un problème d'insuffisance de fonds de roulement, alors que les entreprises âgées entre six et dix ans sont significativement plus exposées à un problème d'inefficacité de leur système comptable.

Dans un autre ordre d'idées, Cloutier (1997) s'est penché sur certaines études (Peyrard, 1978; Cooly et Edwards, 1983; Donckels et *al.*, 1987; Perreault et Dell'Aniello, 1983) abordant les comportements adoptés en matière de gestion financière par les entrepreneurs de PME. Les résultats observés montrent « *qu'une théorie financière, axée sur un objectif de maximisation de la valeur de la firme, n'est pas considérée comme une priorité par la majorité des dirigeants de petites et moyennes entreprises* » (Cloutier, 1997). Par ailleurs, Peyrard (1978 dans Cloutier, 1997) souligne que l'objectif financier pour les entrepreneurs de PME concerne principalement l'atteinte d'une « bonne marge bénéficiaire » alors que les grandes entreprises privilégient un « taux de rentabilité des capitaux propres ». Somme toute, Bédard (1977 dans Niyongira, 1993) souligne que plus de la moitié des faillites de PME sont causées par une comptabilité et une gestion financière inadéquates.

### 1.3.5. RESSOURCES HUMAINES

La gestion du personnel est une fonction largement dominée par les tâches d'administration (Julien et Marchesnay, 1987). Cette activité de gestion vise principalement à accroître l'efficacité de l'entreprise en optimisant l'ensemble des démarches réalisées par les ressources humaines (Auclair, 2006). À cet effet, le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME, dans

---

<sup>19</sup> Étude réalisée auprès de l'industrie de la chaussure, d'entreprises de fabrication d'articles de sport, d'ateliers d'usinage en avionnerie et de l'industrie de fabrication de machines et d'équipements.

Auclair, 2006) a démontré que généralement, les PME bénéficient de prédispositions plus favorables que la grande entreprise en ce qui a trait aux relations de travail. Ces relations se caractérisent par une meilleure convivialité et par des échanges personnalisés. Par ailleurs, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI, 2007) a effectué une étude auprès de plus de 8 000 répondants de plusieurs industries distinctes. Les résultats de recherche montrent que pour les trois années qui suivent, 34 % des PME ont l'intention d'accorder la même importance à l'investissement en personnel qu'en actifs pour la production : une avancée marquée en matière d'investissement auprès des ressources humaines. Enfin, la gestion de cette ressource comporte des difficultés différentes des autres ressources puisqu'elle traite entre autres des conflits de toutes sortes qui peuvent survenir entre les individus.

Somme toute, bien que les activités des gestionnaires sont caractérisées par la brièveté et sont de préférence orientées vers l'action plutôt que vers la réflexion (Mintzberg, 1982), il importe d'ajuster adéquatement les pratiques de gestion aux besoins des organisations.

#### **1.4. PRATIQUES DE GESTION**

L'environnement organisationnel (situation de l'entreprise), les caractéristiques personnelles du dirigeant (statut, instruction, expérience, antécédents) et les variables de contrôle (âge, taille et secteur d'activité) ont des répercussions sur les pratiques de management (Niyungeko, 1993). Dans les petites organisations, le gestionnaire parvient assez bien à contrôler les activités telles que la commercialisation, la production, les coûts et la qualité puisqu'il participe aux activités courantes de l'organisation (Bergeron, 1995). Comme il a été mentionné précédemment, les pratiques de gestion

correspondent aux différentes activités qui facilitent l'atteinte des objectifs de chacune des fonctions de l'organisation. À titre d'exemples, le tableau 7 contient quelques-unes des pratiques de gestion que peuvent adopter les entrepreneurs.

Qui plus est, le ministère de l'Industrie et du Commerce (2002 dans Auclair, 2006) a reconnu le besoin d'améliorer les pratiques administratives adoptées dans les entreprises québécoises<sup>20</sup>. À cet effet, il a été rapporté que :

Pour répondre aux exigences actuelles du marché, le renouvellement des installations et des équipements ne suffit plus, il faut aller au-delà, d'où la nécessité de moderniser sans cesse les pratiques de gestion. Pour une croissance plus rapide de la productivité des entreprises manufacturières québécoises, il y a nécessité d'une appropriation plus étendue des meilleures pratiques d'affaires.

Ainsi, un grand nombre de pratiques de gestion peut faciliter l'atteinte des objectifs, mais certaines variables conditionnent leur application dépendamment du contexte. En effet, cinq variables pouvant influencer l'utilisation des pratiques de gestion ressortent de la littérature. À cet effet, Gasse (1989; Niyungeko, 1993) souligne que la taille de l'organisation, la technologie utilisée et le type d'environnement dans lequel l'entreprise évolue ont une influence sur l'adoption des pratiques.

---

<sup>20</sup> Une stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises (MICQ, 2001 dans Auclair, 2006) a pour but d'accélérer l'adoption des pratiques de gestion dites innovatrices (ex. : qualité totale, planification stratégique, veille, production à valeur ajoutée, etc.).

TABLEAU 7

Exemples de pratiques de gestion pouvant être adoptées

Fonctions de l'organisation \ Fonctions de gestion	Planification	Organisation	Direction	Contrôle
Production	- Fixer les objectifs - Planifier les besoins de matières premières	---	Veiller à l'atteinte des objectifs	Évaluation de la qualité de production
Marketing	---	Répartir les territoires à couvrir pour la représentation	---	Rendement de publicité
Finance / comptabilité	Établir des budgets	---	---	- Vérifier les états financiers - Identifier la cause des écarts
Ressources humaines	---	Créer les équipes de travail et distribuer les tâches	Assurer une bonne communication avec les employés	---
Recherche et développement	Planifier les activités de R et D	Structurer les activités de R et D	---	---

Par ailleurs, le secteur d'activité de même que le stade de développement de la petite entreprise figurent parmi les variables contextuelles qui conditionneraient l'adoption de pratiques de gestion (Auclair, 2006). Dans son étude, Niyungeko (1993)<sup>21</sup> conclut que l'utilisation formelle des pratiques

<sup>21</sup> Niyungeko (1993) a étudié le profil personnel, les pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et la performance des PME au Burundi.

de management constitue, à son avis, un des leviers les plus importants sur lequel il serait possible d'agir pour améliorer la performance des PME. Il mentionne que la difficulté empêchant les entreprises de développer leurs pratiques de gestion et d'en tirer les avantages concurrentiels vient d'un manque de prise de conscience quant à leur importance.

En référence à ces variables, des études montrent entre autres que l'adoption de pratiques de gestion dépend du stade de développement. À titre explicatif, quatre stades de développement de l'entreprise ont été identifiés, soit la phase de prédémarrage et de démarrage, la croissance, l'expansion et le déclin (Dussault, 2007). Par ailleurs, il ressort que la comptabilité est généralement la seule activité formellement établie dès la période de démarrage. Concernant les fonctions de production et de marketing, elles débutent également au cours de cette première phase, alors que l'intérêt pour les pratiques de gestion financière et les ressources humaines apparaît plus tard, dans la phase de croissance (Dussault, 2007). Enfin, considérant que les pratiques de gestion visent ordinairement les ressources humaines (Julien et Marchesnay, 1987; Statistique Canada, 2004 dans Earl, 2006), il est peu surprenant de constater que le nombre de pratiques sélectionnées dépend donc de la taille de l'organisation.

En lien avec ce qui précède, l'étude de Statistique Canada (2004, dans Earl, 2006), réalisée auprès de PME exerçant du commerce électronique, affirme que les gestionnaires ont démontré recourir souvent à des pratiques de gestion pour améliorer leur efficacité et leur productivité. De plus, il ressort que les pratiques de gestion sont souvent utilisées dans l'objectif de positionner leur entreprise et de prendre de l'expansion. Les résultats indiquent également que les grandes

entreprises ont obtenu une moyenne d'utilisation de 4,9 pratiques, les moyennes entreprises en utilisent 3,1 et, finalement, les petites entreprises appliquent ordinairement 1,2 pratique. Les conclusions de cette étude confirment donc l'hypothèse que les grandes entreprises ont besoin d'un nombre plus élevé d'outils de gestion. Qui plus est, on peut déduire que les grandes entreprises ont des stratégies ou des plans écrits en plus grand nombre que les petites entreprises. Cependant, Gasse (1989) a cité les observations suivantes :

Il n'est pas clair que l'utilisation d'un plus grand nombre de techniques de gestion améliore directement la productivité, il semble néanmoins plus évident que le taux d'utilisation de techniques et de pratiques de gestion augmente au fur et à mesure que croît l'entreprise.

Certes, il va sans dire que la taille des organisations influence les pratiques et les comportements de gestion qu'adoptent les dirigeants d'entreprise. Dans les entreprises de taille modeste, il ressort entre autres que les activités de gestion sont peu formalisées (D'Amboise et Plante, 1987; Mintzberg, 1982). C'est pourquoi la section suivante traite des particularités managériales des entreprises de petite taille et des difficultés qui peuvent survenir relativement à la gestion.

### **1.5. CARACTERISTIQUES ET PARTICULARITES DE LA PETITE ENTREPRISE**

De toute évidence, des critères qualitatifs distinguent la petite entreprise de celle de taille moyenne. D'ordre général, la petite organisation n'éprouve pas les mêmes besoins que la grande entreprise. En effet, en matière de structure, celle observée chez la petite entreprise est habituellement simple et informelle, alors que la division du travail est imprécise (D'Amboise et



Plante, 1987; Mintzberg, 1982). Quant à Julien, *et al.* (2003), ces derniers différencient la petite entreprise de la moyenne par la centralisation de sa gestion, par sa structure d'opération simplifiée démontrant souvent l'absence de ligne hiérarchique (Pacitto et Julien, 2006) de même que par son marché concentré localement ou régionalement. Somme toute, l'organisation de petite taille bénéficie d'une flexibilité opérationnelle, individuelle et organisationnelle, mais cette flexibilité diminue lorsque l'entreprise spécialise ses tâches, ses fonctions, ses équipements ou les compétences de ses employés (Julien et Marchesnay, 1987).

Au même titre que les structures organisationnelle et opérationnelle, le processus de prise de décisions semble flexible, mais le pouvoir demeure tout de même très centralisé. À cet égard, Dussault (2006) mentionne que la prise de décisions en tant que telle suit souvent le processus suivant : intuition, décision et action. Toutefois, la stratégie n'en est pas moins implicite et très souple, alors que la communication demeure informelle (Mintzberg, 1982). Le tableau 8 présente les principales caractéristiques de la petite entreprise recensées dans la littérature.

Pacitto et Julien (2006) ont constaté que la maîtrise du processus de production des entreprises de petite taille constitue la priorité des dirigeants. Cela s'explique par le fait qu'ils ont acquis leur expérience dans les activités de production ou de vente et qu'ils sont plutôt orientés vers les actions et les résultats concrets (D'Amboise et Plante, 1987). En ce qui a trait aux activités des cadres, celles-ci sont de nature moins formelle et ces derniers se préoccupent du suivi des opérations de façon plus accentuée que les autres fonctions de l'organisation, et ce, conjointement avec le dirigeant (Quere, 2003).

TABLEAU 8

## Synthèse des caractéristiques de la petite entreprise

Caractéristiques de la petite entreprise	
- Structure simple, flexible et informelle	- Équipe de gestion souvent incomplète
- Division du travail imprécise	- Gestion et service personnalisés
- Activités peu formalisées	- Marché local ou régional
- Communication informelle	- Entité autonome
- Prise de décisions flexible, implicite et souple	- Dépendante des expériences de l'entrepreneur
- Pouvoir très centralisé	- Ne crée peu ou pas de barrières
- Priorité accordée à la production (cadres et dirigeants)	- Influencée par les facteurs externes

Somme toute, l'entreprise de petite taille est très importante pour le développement économique des collectivités. À cet effet, la petite organisation forestière est aussi génératrice d'emplois et de revenus importants pour le Québec et elle figure dans les intérêts de cette recherche. Rappelons que plus de 80 % des entrepreneurs forestiers sont liés par un contrat de sous-traitance avec un donneur d'ordres (Bélanger Ducharme, Prefort 2008), justifiant la description du concept de donneur d'ordres à la section qui suit.

### 1.5.1. CONCEPT DE DONNEUR D'ORDRES

Tel que mentionné dans la mise en contexte du secteur forestier (chapitre 4), plusieurs des détenteurs de contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) optent pour une stratégie d'impartition, confiant ainsi une partie de leur production à une entreprise externe qui fournit le service. L'appellation *donneurs d'ordres* correspond donc aux entreprises qui donnent à contrat

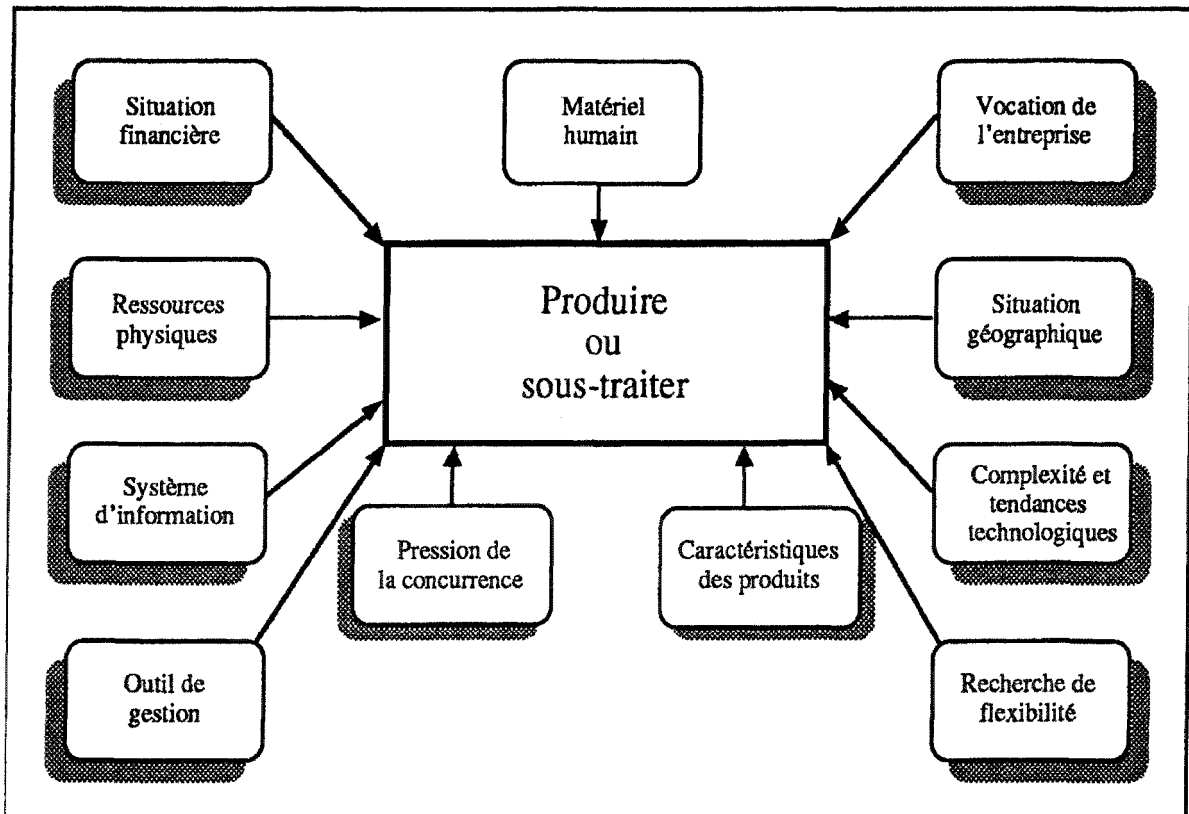
une partie de leurs travaux de production (Bizaguet, 1991), ce qui engendre, entre autres, une réduction des coûts et une augmentation de la compétitivité sur les marchés mondiaux.

Pour sa part, le donneur d'ordres est une entreprise qui confie une partie ou la totalité de sa production et, en conséquence, il établit lui-même les systèmes de contrôle assurant l'atteinte de ses objectifs (Drolet, 1992). Dans plusieurs cas, le donneur d'ordres définit les résultats attendus et parfois même les moyens pour y arriver, en plus de conserver la responsabilité économique finale, c'est-à-dire la vente du produit ou du service (Bizaguet, 1991).

Par ailleurs, il faut considérer l'ensemble des éléments qui entrent en ligne de compte lorsque vient le temps de choisir entre produire ou acheter. Le prix est une variable inconditionnelle dans le processus de prise de décisions, mais les technologies, les ressources et la pression de la concurrence influencent également la décision d'impartir. La figure 3 fait état des éléments susceptibles d'influencer ce choix.

FIGURE 3

Éléments intervenant dans le choix de produire ou d'acheter

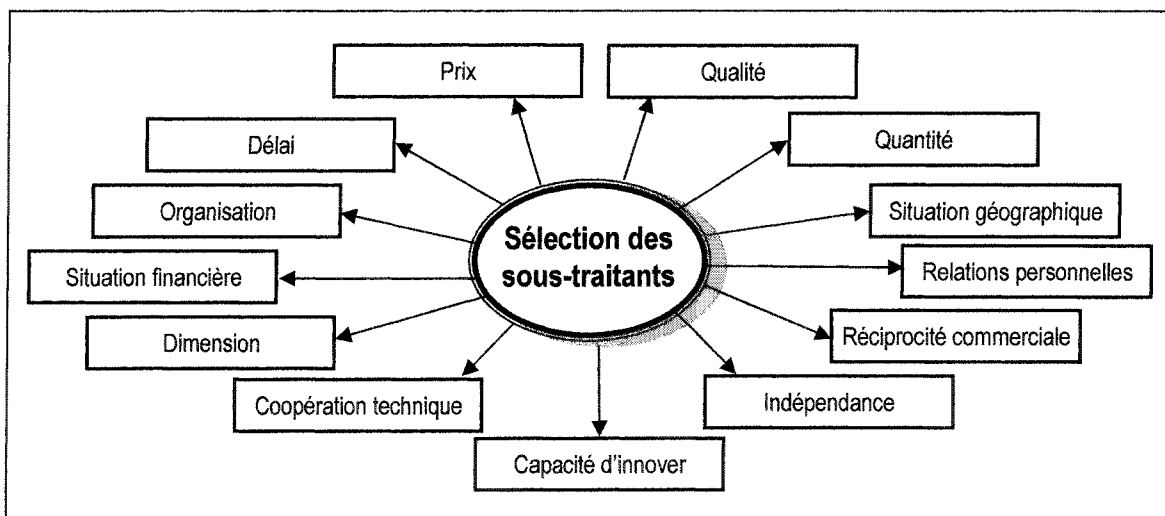


Source : Barreyre, P-Y. (1976). *La décision de produire ou d'acheter*. Dans Drolet, Y. (1992). *Modèle de relations en sous-traitance : la vision du preneur d'ordres*.

Une fois que l'entreprise opte pour la sous-traitance de sa production (en totalité ou en partie), elle doit également effectuer la sélection des preneurs d'ordres, et ce, à l'aide d'une multitude de critères. Toujours selon Barreyre (1976, dans MICT, 1982), la figure 4 présente les facteurs pouvant être pris en compte.

FIGURE 4

Facteurs intervenant dans la sélection des sous-traitants



Source : Barreyre, P.Y., La décision de « produire ou d'acheter » et la pratique de l'impartition dans l'entreprise, Grenoble, 1976 dans MICT (1982).

Certes, lorsqu'une entreprise opte pour la sous-traitance, elle devient une donneuse d'ordres et une relation d'affaires se crée avec les sous-traitants. À cet effet, Drolet (1992) définit (tableau 9) trois catégories de relations susceptibles de se développer : le « tutoring », les représailles et la confiance.

Enfin, l'impartition procure de nombreux avantages aux donneurs d'ordres sur le plan économique. Cette stratégie permet entre autres de bénéficier d'une plus grande liberté d'action, de minimiser les coûts, d'accroître la rentabilité des investissements et de réduire la complexité organisationnelle (Barreyre et Bouche, 1982 dans Côté et Malo, 2002). Qui plus est, le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme (MICT, 1982) mentionne que les entreprises confiant à contrat la production jouissent d'une plus grande flexibilité à long terme. Il suffit principalement que

l'entreprise sous-traitante soit en mesure de s'adapter aux changements technologiques et qu'elle puisse effectuer la mise au point de produits beaucoup plus rapidement que les entreprises plus lourdes et plus rigides (MICT, 1982).

TABLEAU 9

Types de relations entre le preneur et le donneur d'ordres

Types de relations	Descriptions
« Tutoring »	Repose sur une relation de contrôle de la part du donneur d'ordres.
Représailles	Moment où le donneur d'ordres met en application le système de sanction et laisse tomber le sous-traitant temporairement ou définitivement.
Confiance	Lorsque deux parties collaborent pour la planification du travail à effectuer.

Source : Adaptation de Drolet, Y. (1992). *Modèle de relations en sous-traitance : la vision du preneur d'ordres*.

Toutefois, l'envers de la médaille entraîne certains risques pour les petites organisations sous-traitantes comme la perte d'opportunités à fort potentiel, la perte de ressources compétentes spécialisées au profit de firmes externes et une trop grande dépendance face aux preneurs d'ordres (Côté et Malo, 2002). Le concept de sous-traitance fait donc l'objet de la prochaine section.

### 1.5.2. CONCEPT DE SOUS-TRAITANCE

L'avènement de la mondialisation pousse les grandes entreprises à prendre des décisions radicales et à adopter une stratégie de minimisation des coûts (principalement les frais fixes) afin de demeurer compétitives. Souvent, la stratégie d'impartition est priorisée pour profiter des avantages de la spécialisation et de la division du travail (Côté et Malo, 2002). Pour ce qui est des donneurs d'ordres, les avantages se comptent en grand nombre. Entre autres, l'entreprise est plus flexible et

peut accepter plus de contrats tout en respectant les délais de livraison et les exigences de qualité (MICT, 1982).

La sous-traitance est l'une des formes de collaboration possible de l'impartition et elle se décrit communément comme « *l'opération où le preneur d'ordres se substitue au donneur d'ordres dans l'exécution d'un travail* », en se soumettant à des directives plus ou moins définies (Chaillou, 1977; Lefebvre, *et al.*, 1993; Côté et Malo, 2002). De surcroît, elle nécessite l'intervention d'un agent extérieur (Chaillou, 1978; dans Drolet 1992) et repose sur un arrangement contractuel entre une firme principale et une firme secondaire. Quant à Capet et Hoflack (1978, dans Drolet, 1992), ces derniers affirment que la sous-traitance correspond à la participation d'une firme dans l'élaboration d'un produit final qui sera mis en vente et où l'entreprise est soumise à la dépendance vécue à l'égard du donneur d'ordres. Tandis que pour Barreyre (1988, dans Lefebvre *et al.*, 1993), Côté et Malo (2002), le concept d'impartition, ou le « faire faire », comprend toutes les modalités qui permettent à l'entreprise de se procurer à l'extérieur les éléments constitutifs d'un produit final au lieu de le faire soi-même. Le tableau 10 résume ces différents concepts.

Certes, la sous-traitance demeure difficile à définir puisque la frontière entre fournir des produits sans valeur ajoutée et sous-traiter est souvent floue (Longhi, 1983; dans Drolet, 1992). En d'autres mots, la lecture de ces différents auteurs fait ressortir que la sous-traitance est une pratique particulièrement observée dans un contexte de petite entreprise (Lefebvre *et al.*, 1993; Capet et Hoflack, 1978) où cette dernière vit une situation de dépendance face aux donneurs d'ordres. L'entreprise sous-traitante influence donc directement le coût d'approvisionnement des donneurs

d'ordres (Bernier, 1999 dans Lepage, 2007) puisque cette dernière prend part à l'élaboration des produits destinés à la vente.

TABLEAU 10

## Concepts de sous-traitance

Concepts de sous-traitance	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le preneur d'ordres se substitue au donneur d'ordres</li> <li>- Le preneur d'ordres se soumet à des directives plus ou moins définies</li> </ul>	Chaillou, 1977; Lefebvre, <i>et al.</i> , 1993; Côté et Malo, 2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessite l'intervention d'un agent externe</li> <li>- Repose sur un arrangement contractuel</li> </ul>	Chaillou, 1978 dans Drolet, 1992
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation du preneur d'ordres dans l'élaboration d'un produit final destiné à la vente</li> <li>- Situation de dépendance de la part du preneur d'ordres</li> </ul>	Capet et Hoflack, 1978; Drolet, 1992
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se procurer à l'extérieur les éléments constitutifs d'un produit final</li> </ul>	Barreyre, 1988 dans Lefebvre <i>et al.</i> , 1993; Côté et Malo, 2002

Quant à la liaison entre les sous-traitants, celle-ci peut avoir un caractère particulier. À cet effet, Chailloux (1978; dans Drolet, 1992) mentionne que chaque sous-traitant peut, d'une part, traiter personnellement et directement avec le donneur d'ordres ou, d'autre part, former un regroupement de sous-traitants afin de négocier leurs conditions avec l'employeur. Dans ce cas, les entreprises sont regroupées en fonction de leurs spécialisations et dans une perspective similaire à celle du maillage : une stratégie peu courante.

Chailloux (1978; dans Drolet, 1992) propose également trois grandes catégories de sous-traitance, soit celles de la réduction des coûts, de spécialité et de capacité. Parallèlement, Manzagol



(1990; dans Lefebvre et *al.*, 1993) reprend une typologie pertinente qui différencie aussi trois types de sous-traitance similaire :

- **La sous-traitance de capacité**, où le donneur délègue au preneur une partie de la production en fonction de la demande; il s'agit d'une sous-traitance conjoncturelle où les partenaires sont concurrents.
- **La sous-traitance de spécialité**, où le donneur se repose entièrement sur le preneur pour une production dans laquelle celui-ci est jugé mieux armé. Elle est donc un partage de tâches et elle est structurelle.
- **La sous-traitance de fourniture**, où la compétence et le degré de participation à la conception et au développement du produit confèrent au sous-traitant un statut de quasi-fournisseur.

Bien que de nombreux avantages s'associent à l'impartition de la production, des inconvénients composent également la réalité des petites entreprises sous-traitantes. D'ordre général, les entreprises de petite taille éprouvent de la difficulté à comprendre la « lourdeur », la lenteur des réactions et la contradiction dans les dires de différentes personnes d'une même entreprise (Lefebvre et *al.*, 1993). Par ailleurs, la position du donneur d'ordres fait en sorte qu'il tient le sous-traitant dans une étroite dépendance technique, commerciale et financière : « *il lui fait assumer les incertitudes, les irrégularités du marché et le fardeau de gestion des segments défavorisés du marché du travail* » (ministère du Conseil exécutif, 1990). Par exemple, les délais de paiement des grandes entreprises accentuent la précarité de la situation financière des petites entreprises (ministère du Conseil exécutif, 1990). En somme, Julien et Marchesnay (1987) mentionnent que le

risque lié à la dépendance des petites entreprises face aux grandes firmes est d'autant plus grand lorsqu'il n'existe peu ou pas de clients ou fournisseurs substitués, puisqu'un seuil de dépendance critique peut survenir. Certes, cette relation maintient le preneur d'ordres dans une situation d'insécurité permanente.

### **1.5.3. GESTION DE L'ENTREPRISE SOUS-TRAITANTE**

Il semble que la gestion de l'entreprise sous-traitante est une avenue peu explorée par les scientifiques. Capet et Hoflack (1978) dénotent toutefois que les méthodes de gestion sont souvent mal adaptées aux entreprises sous-traitantes, donc, une fois de plus, elles semblent moins élaborées que dans les autres entreprises. Ceci tient spécifiquement à deux choses :

L'entreprise de sous-traitance est souvent de petite taille. Donc, le rôle du patron qui est d'assurer la symbiose entre l'atelier de son client et le sien y est encore plus important que partout ailleurs. Or, cet homme-orchestre ne peut pas être un technicien, un commerçant et en plus un gestionnaire.

Les méthodes de gestion proposées ne s'appliquent pas toujours. Par exemple, les techniques de marketing sont des techniques statistiques qui font appel à un grand nombre de clients. Or, le nombre de donneurs d'ordres est limité en sous-traitance. À l'ère du juste-à-temps, la gestion des stocks oblige le sous-traitant à posséder un important inventaire afin de pallier le faible niveau du donneur d'ordres.

Dans le secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale, une étude a été réalisée par le gouvernement du Québec (Lefebvre et al., 1993) auprès de quatre entreprises sous-traitantes de la province. Ces chercheurs caractérisent les entreprises sous-traitantes comme ayant « *une absence ou quasi-absence de stratégies à moyen et à long terme* ». Cette absence se traduit plus précisément par un manque de compréhension des opportunités et des occasions de développement

que l'étude de l'environnement permet de saisir et, par le fait même, elle entraîne des comportements réactifs et des problèmes reliés à l'adaptation (Lefebvre et *al.*, 1993). Bien que les entreprises de ce secteur possèdent des caractéristiques différentes (produits à forte valeur ajoutée) de celles du secteur forestier (transformation primaire), il demeure que ces deux secteurs sont caractérisés par le mouvement d'impartition des activités de leur donneur d'ordres. Qui plus est, dans les deux industries, il n'est pas rare que ce soit le donneur d'ordres qui ait provoqué la naissance de petites entreprises (Lefebvre et *al.*, 1993). Le tableau 11 présente les similarités de l'environnement de ces deux secteurs.

TABLEAU 11

## Secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale et secteur forestier

Contextes	Secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale (1993)	Secteur forestier (2007)
Remise en question de l'industrie due à la mondialisation	X Lefebvre et <i>al.</i> , 1993	X Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007
Forte compétition mondiale	X Lefebvre et <i>al.</i> , 1993	X Généreux, 2007; Chevrette, 2007; SCF, 2007
Coûts de main-d'œuvre élevés	X Lefebvre et <i>al.</i> , 1993	X Bonhomme, 2003; Lepage, 2006
Rareté de la main-d'œuvre qualifiée	X Lefebvre et <i>al.</i> , 1993	X Lebel, 2006

Toujours en lien avec le secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale, beaucoup d'entreprises ont réduit de façon draconienne le nombre de fournisseurs et de sous-traitants afin de développer

des relations plus étroites et à plus long terme (Lefebvre et al., 1993). Ainsi, le donneur d'ordres ne peut pas avoir recours à des appels d'offres pour chaque projet puisqu'il doit maintenir un niveau de qualité dans l'exécution des contrats. Cela stabilise la relation avec les preneurs d'ordres et favorise généralement un bon climat de travail. Par conséquent, « *le sous-traitant s'engage en toute sécurité et réalise les investissements nécessaires pour répondre aux exigences du donneur d'ordres* » (Lefebvre et al., 1993). Enfin, le donneur d'ordres est en mesure d'exiger de ses partenaires un engagement important « *par l'acquisition de technologies de pointe et l'utilisation de modes de gestion appropriés* » (Lefebvre et al., 1993). De ce fait, les partenaires doivent se procurer les compétences techniques et administratives requises. Par ailleurs, Capet et Hoflack (1978) mentionnent que la concurrence entre les sous-traitants est faible puisque la complexité des rapports avec le donneur d'ordres et les coûts liés au changement favorisent les relations durables. Cette stabilité explique pourquoi les entreprises adaptent leur production à celle du donneur d'ordres.

Les caractéristiques des entreprises de petite taille ainsi que les méthodes de gestion proposées par les grandes entreprises influencent les méthodes de gestion des entreprises sous-contractantes. Capet et Hoflack (1978; dans Drolet, 1992) ont défini huit spécificités de la sous-traitance et ces dernières sont illustrées à la figure 5. Globalement, il apparaît que l'instabilité de la demande, la complexité des rapports commerciaux et la prédominance d'un gros donneur d'ordres favorisent l'impartition. Par ailleurs, la domination des donneurs d'ordres, la complexité psychologique et l'importance des occasions, la stabilité des relations et, enfin, le nombre limité de donneurs d'ordres et de sous-traitants caractérisent l'entreprise sous-traitante.

FIGURE 5

## Spécificités de la sous-traitance par Capet et Hoflak (1978)

<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Instabilité de la demande               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. marché</li> <li>b. faillite du donneur</li> <li>c. intégration au donneur</li> <li>d. recours par le donneur d'ordres à la concurrence</li> </ul> </li> <li>7. Complexité des rapports commerciaux               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. condition de vente</li> <li>b. conception de produit</li> </ul> </li> <li>8. Prédominance d'un gros donneur d'ordres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Domination des donneurs d'ordres</li> <li>2. Complexité psychologique</li> <li>3. Importance des occasions</li> <li>4. Stabilité des relations</li> <li>5. Nombre limité des donneurs d'ordres possibles et des sous-traitants possibles</li> </ul>
--	---

Le tableau 12 reflète la synthèse des écrits recensés selon les auteurs en ce qui a trait aux caractéristiques de l'entreprise sous-traitante.

Pour assurer la réussite de la stratégie d'impartition, la confiance est certainement l'une des principales valeurs qui doivent régner entre le preneur et le donneur d'ordres (Côté et Malo, 2002). Toutefois, la sous-traitance n'est pas l'unique particularité qui peut caractériser la petite entreprise. En effet, tel que la littérature le mentionne (G. Perreault, 1993; 1994), la plupart des entreprises canadiennes (plus de 90 %) sont de type familial. La section suivante précise donc les attributs particuliers de l'entreprise familiale.

TABLEAU 12

Synthèse des écrits traitant des caractéristiques de l'entreprise sous-traitante

Caractéristiques	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise de petite taille</li> <li>- Difficulté de compréhension quant à la « lourdeur » et la lenteur des réactions des donneurs d'ordres</li> <li>- Absence ou quasi-absence de stratégies à moyen et à long terme</li> <li>- Comportements réactifs et problèmes reliés à l'adaptation</li> </ul>	Lefebvre, <i>et al.</i> , 1993
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes de gestion souvent mal adaptées</li> <li>- Entreprise de petite taille (son rôle est de s'occuper de la production, des ventes et de la gestion)</li> <li>- Nombre de donneurs d'ordres limité en sous-traitance</li> <li>- Entreprise supportant un lourd inventaire afin de répondre aux exigences du donneur d'ordres qui privilégie le juste-à-temps</li> <li>- Instabilité de la demande</li> <li>- Domination des donneurs d'ordres</li> <li>- Prédominance d'un gros donneur d'ordres</li> <li>- Relation stable entre le donneur et le preneur d'ordres</li> </ul>	Capet et Hoflack, 1978 dans Drolet, 1992
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productivité influençant directement le coût d'approvisionnement des donneurs d'ordres</li> </ul>	Bernier, 1999 dans Lepage, 2007

### 1.6. GESTION D'ENTREPRISE FAMILIALE

De prime abord, une entreprise familiale signifie qu'une « *famille contrôle les destinées de cette entreprise ou qu'un nombre important de ses cadres supérieurs proviennent d'une même famille* (G. Perreault, 1994) ». Plusieurs définitions ont été formulées à cet effet, mais la majorité des auteurs s'entend sur les critères généraux.

Pour Samson (2003) et Rosenblatt (1985, dans Poulain-Rehm, 2006), une entreprise familiale est composée d'au moins deux membres d'une même famille et l'entreprise appartient en partie ou en totalité à un membre de cette famille. Quant à Gallo et Estapé (1994, dans Poulain-Rehm, 2006),

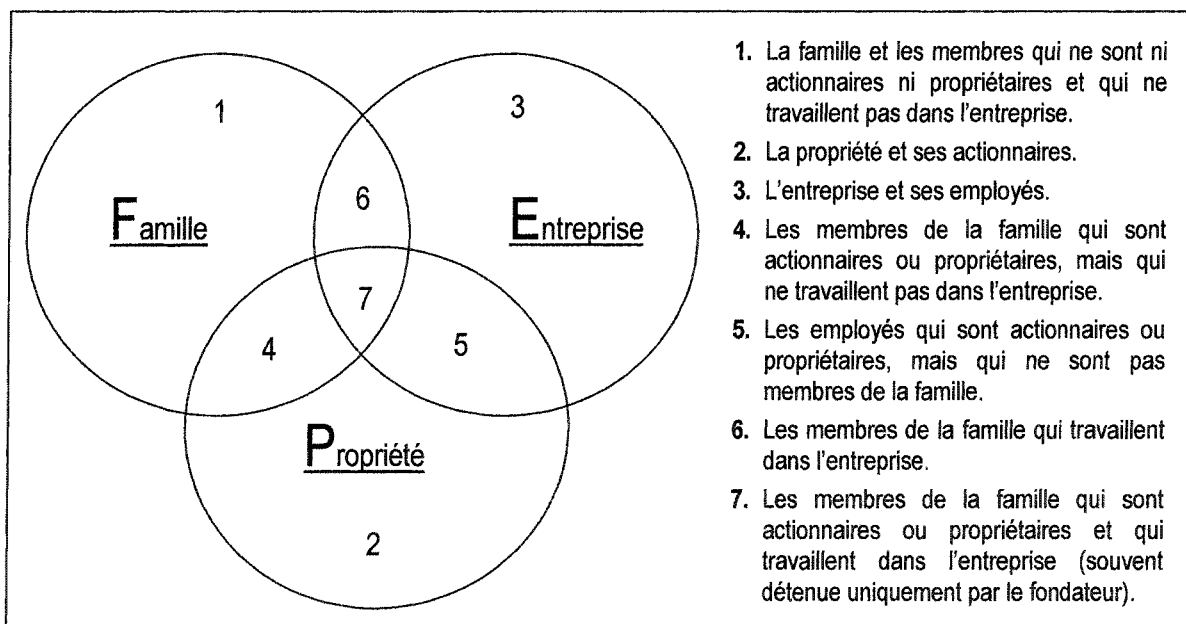
ces derniers identifient comme critères d'une entreprise familiale le seuil de détention de 50 % du capital et la nécessité « *d'une implication active des membres de la famille dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise* ».

Qui plus est, une entreprise familiale se distingue souvent par l'impression de ses traditions familiales, où la domination d'une famille s'aperçoit par la présence de son nom dans la raison sociale et lorsqu'elle lui fournit les dirigeants (Christensen, 1953 dans Poulain-Rehm, 2006). Par ailleurs, bien que ce type d'entreprise ne se différencie pas par une forme juridique spécifique, il semble également qu'aucune corrélation n'est établie entre la taille et la nature familiale de l'entreprise (Poulain-Rehm, 2006). Les spécificités familiales de l'entreprise complexifient l'environnement interne de l'organisation et la figure 6 présente les interactions possibles entre l'entreprise et la vie de famille.

L'entreprise familiale est en mesure de se tailler une place de choix sur les marchés puisque, malgré les difficultés supplémentaires auxquelles elle fait face, elle bénéficie d'avantages non négligeables. En effet, les membres de la famille investissent beaucoup d'énergie pour préserver la réputation de l'entreprise (Samson, 2003), une alliance familiale qui permet de réagir rapidement aux fluctuations (Samson, 2003). Toutefois, l'entrepreneur doit s'assurer de ne pas gérer son entreprise comme une famille, ce qui pourrait être fatal et nuire à sa pérennité (Samson, 2003).

FIGURE 6

## Environnement de l'entreprise familiale



1. La famille et les membres qui ne sont ni actionnaires ni propriétaires et qui ne travaillent pas dans l'entreprise.
2. La propriété et ses actionnaires.
3. L'entreprise et ses employés.
4. Les membres de la famille qui sont actionnaires ou propriétaires, mais qui ne travaillent pas dans l'entreprise.
5. Les employés qui sont actionnaires ou propriétaires, mais qui ne sont pas membres de la famille.
6. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise.
7. Les membres de la famille qui sont actionnaires ou propriétaires et qui travaillent dans l'entreprise (souvent détenue uniquement par le fondateur).

Source : Taguiri et Davis, adaptation de Lafond Gestion, dans Croft, N-A. (2006); Samson (2003), la carte des interactions, p. 36.

Ces observations facilitent entre autres la compréhension du tableau 13 qui illustre les distinctions entre la famille et l'entreprise de même que les rôles communs que l'entrepreneur peut adopter, tant dans le noyau familial qu'au sein de l'entreprise.

Ce tableau fait état des divers rôles que doivent accomplir les entrepreneurs et propriétaires d'entreprise lorsqu'il y a présence de personnes qui occupent à la fois les fonctions d'employé, de cadre ou d'actionnaire et de membre de la famille. Ainsi, il est fort à parier que la gestion de conflits et la négociation sont des compétences managériales qui tendent à se développer dans les organisations familiales.



TABLEAU 13

Famille et entreprise : distinctions à faire

Variables	Famille	Famille et entreprise	Entreprise
Parent / entrepreneur	Éducateur, pourvoyeur	Modérateur	Visionnaire, leader, responsable
Valeurs / performance	Affectation, partage	Bien-être, compréhension, entraide, respect, loyauté	Productivité, rentabilité, retour sur investissements, croissance, part de marché
Héritiers / employés	Naissances, liens matrimoniaux	Départs, décès	Sélection, embauche, remerciements
Enrichissement / rémunération	Dons, héritage	Renforcement positif	Salaires, bonis, participation
Appartenance / autorité	Acceptation, liens familiaux	Discussion, communication, encouragements, conflits	Hierarchie, politiques, décisions
Apprentissage / avancement	Cheminement individuel	Formation, développement	Plan de carrière, rendement, évaluations, promotions
Maison / affaires	Libres choix de chacun	Collaboration, influence, règles, exigences	Concurrence, plan stratégique de croissance, rôle défini pour chaque employé

Source : G.Perreault (1993). *L'entreprise familiale, la relève : ça se prépare!*

Somme toute, quelques caractéristiques principales influencent le développement des comportements managériaux. À ce sujet, la section qui suit traite des comportements à saveur entrepreneuriale.

## 1.7. COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL

Gasse (1993) et D'Amours (2000) évoquent que les motivations de l'entrepreneur, ses aptitudes, ses intérêts et ses attitudes conditionnent son comportement. Dans le même ordre d'idées, Julien (2005) évoque que les motivations, les habiletés et les opportunités sont intimement liées malgré que l'une ou l'autre d'entre elles peut se révéler plus directrice dépendamment des circonstances. Qui plus est, il semble que l'environnement entrepreneurial local et régional, la culture et les valeurs des entrepreneurs et de la société influencent également les comportements managériaux (Daft et Weick, 1984 dans Lagarde, 2006).

Par ailleurs, certains auteurs ont identifié trois types de comportements, soit ceux reliés à l'affectivité, à la cognition et à l'action. À cet effet, ils soulignent que certains comportements sont conditionnés par différents facteurs. Dans un premier temps, ils mentionnent que le sentiment positif ou négatif ressenti par une personne lors de nouvelles expériences ou de différents événements conditionne le comportement adopté par les entrepreneurs. Dans un deuxième temps, certains comportements sont reliés à la cognition, c'est-à-dire qu'ils prennent racine à partir de l'information, des connaissances et de la rétroaction. Enfin, le comportement entrepreneurial est relié à l'action puisque l'entrepreneur se donne les moyens, profite des occasions, s'adapte aux différentes situations et met au point sa technique de prise de décisions (Gasse, 1993; D'Amours, 2000).

Plusieurs auteurs (Gasse, 1993; D'Amours, 2000; McClelland, 1971 dans Dussault, 2006) ont également identifié les besoins de réalisation et d'accomplissement, de pouvoir et, enfin, d'indépendance comme les principales motivations à l'entrepreneuriat. En effet, le typique

entrepreneur démontre un faible besoin d'affiliation et éprouve de la difficulté à se conformer aux règles. Plus précisément, le besoin de réalisation se caractérise par l'excellence, pour lui-même et selon ses propres critères. Pour l'entrepreneur, la réussite « *se mesure selon l'atteinte de résultats concrets* » et ce dernier cherche à voir les progrès qui découlent de ses efforts. Quant au besoin de pouvoir, l'entrepreneur recherche d'abord l'autonomie qui se rattache à son statut. De plus, la liberté relative à la fixation des objectifs, mais par-dessus tout celle correspondant à la prise de décisions et aux actions à prioriser, assouvi son besoin de pouvoir (Gasse et D'Amours, 1993; 1971 dans Julien, 2005). Toutefois, la présence de ces caractéristiques psychologiques ne reflète pas nécessairement un gage de succès ou d'échec (Dussault, 2006).

En somme, les chercheurs Gervais (1978) et Hernandez (1991 dans Auclair, 2006) « *ont établi une corrélation entre les comportements de gestion et le profil du dirigeant* ». Qui plus est, Keats et Bracker (1988, dans Auclair, 2006) ont proposé un modèle conceptuel où ils estiment que :

Certaines caractéristiques du propriétaire-dirigeant, comme le degré d'entrepreneurship, le niveau de motivation et le niveau d'influence qu'il perçoit avoir face à l'environnement, exercent une influence disproportionnée sur les comportements de gestion adoptés au sein de la petite entreprise et, conséquemment, sur sa performance.

La section suivante précise donc le concept d'entrepreneur et différencie les termes *propriétaire-dirigeant* et *travailleur autonome*, en plus de présenter les caractéristiques de ces derniers.

## 1.8. CONCEPT DE L'ENTREPRENEUR

Plusieurs auteurs tels que Davids (1963), Draheim (1972), Mescon et Montari (1981) cités dans Musafili (1991) s'entendent sur le propos qu'un entrepreneur est le fondateur d'une nouvelle entreprise. Toutefois, une certaine confusion existe entre la définition des termes *propriétaire-dirigeant* et *entrepreneur*. À cet effet, D'Amboise (dans Lalonde, 1985) souligne que la principale différence suppose que l'entrepreneur peut assumer à lui seul les risques (Gasse et D'Amours, 1993; Julien et Marchesnay, 1996), alors que le dirigeant apporte uniquement son expertise et assume la direction d'une entreprise dont il n'est pas le fondateur.

Habituellement, l'entrepreneur répond aux critères précédemment formulés, mais il représente avant tout le créateur d'une nouvelle valeur économiquement rentable, que ce soit un produit ou un service répondant à un besoin (Julien, 2000 dans Chirushage, 2001; Julien, 2005). En outre, Mintzberg (2004) souligne que la tâche première de l'entrepreneur consiste à mobiliser son équipe, c'est-à-dire qu'il doit unir les forces de ses employés, de ses cadres, de ses actionnaires, de ses clients et de ses fournisseurs vers un but commun. Son omniprésence au sein de l'entreprise et sa personnalité se reflètent dans les valeurs, dans la culture ainsi que dans les orientations stratégiques et les comportements adoptés (Auclair, 2006). Par ailleurs, D'Amboise (2001, dans Auclair, 2006) a émis un postulat en ce sens : « *la vision de l'entrepreneur pour son entreprise et ses aspirations personnelles déterminent, en grande partie, les orientations, les stratégies et les objectifs de la PME* ».

Dans le même ordre d'idées, Desjardins (1977 dans Niyongira, 1993) souligne que le dirigeant d'une petite entreprise « *confond très souvent ses objectifs avec ceux de l'entreprise* », ce qui peut freiner la croissance de l'entreprise et nuire à sa continuité. Bref, ces différents constats témoignent de l'importance d'identifier les caractéristiques qui définissent ces acteurs économiques.

### **1.8.1. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR**

En référence à la section précédente, le comportement entrepreneurial est aussi caractérisé par l'intérêt démontré pour l'innovation et la proactivité (Miller, 1983; Gasse et D'Amours, 1993). À ce propos, les entrepreneurs font généralement preuve de créativité en plus d'être dotés de débrouillardise et de posséder des qualités de visionnaire (Gasse et D'Amours, 1993). En explicative, ils disposent d'une capacité à définir des projets ayant comme vision des idées réalistes, ils passent à l'action et mènent leurs projets à terme.

Pour faciliter la compréhension des choix des dirigeants, il importe de tenir compte des valeurs et du milieu social (Daft et Weick, 1984 dans Lagarde, 2006) de même que de « *la façon dont ils s'y réfèrent* » (Boutillier et Uzunidis, 1999 dans Lagarde, 2006). De prime abord, ces derniers doivent être en mesure de prioriser ce qui importe le plus et demeurent en premier lieu des preneurs de décisions à tous les niveaux : stratégique, administratif et opérationnel (Lalonde, 1985). Toutefois, une étude portant sur les présidents de petite entreprise a montré que ceux-ci étaient souvent engagés dans les activités routinières et même opérationnelles puisque l'entreprise ne pouvait s'offrir les services d'un spécialiste ou d'une ressource supplémentaire (Mintzberg, 1982).

D'une part, Gasse et D'Amours (1993) définissent l'entrepreneur comme un être travaillant, tenace et déterminé. De surcroît, Fillion (1997) le caractérise comme un individu possédant une tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude. Dans le même ordre d'idées, il semble que l'entrepreneur n'éprouve aucune difficulté à s'engager à long terme, ni à effectuer des sacrifices financiers en lien avec sa carrière, sa famille ou en relation avec son image de lui-même (Miller, 1983; Gasse et D'Amours, 1993; Toulouse, 1979 dans Karumuhinzi, 1992). Pour ce faire, ces derniers ont entre autres développé une ouverture d'esprit, tels les généralistes, et font preuve d'une certaine polyvalence (John, Welsh et White, 1981-1982). Quant à Brilman (1998), il décrit le gestionnaire de petite entreprise comme un être organisé et soucieux de la qualité, méthodique et, enfin, économe.

D'autre part, le niveau de scolarité et le type de formation favorisent le développement des compétences, et ce, au même titre que l'expérience (Fortin, 1992 dans Auclair, 2006). Toutefois, la formation spécialisée dans un secteur d'activité en lien avec les activités de l'entreprise pourvoit les entrepreneurs d'un certain succès (Toulouse et Blais, 1992 dans Auclair, 2006). De plus, une étude exécutée auprès de dirigeants de PME (1987 dans Bizaguet, 1991) souligne que le type de formation est lié à l'âge du dirigeant lui-même. En ce sens, cette étude démontre que les dirigeants de moins de trente ans ont, pour la moitié d'entre eux, une formation en gestion, alors que la formation technique est plus courante chez les dirigeants plus âgés (Bizaguet, 1991). D'autres auteurs (Calori et al., 1992; Bodeau, 2002 dans Lagarde, 2006) évoquent que les cultures de chaque secteur conditionnent les schèmes de référence des dirigeants. Enfin, le tableau 14 présente les types d'influences sociales ayant un impact sur l'entrepreneur potentiel, aussi nommé l'entrepreneur effectif (Julien, 2005).

TABLEAU 14

Types d'influences sociales sur l'entrepreneur potentiel ou effectif

Types d'influences	Origine	Effet	Influence positive	Influence négative
Affectif	Famille, amis, etc.	Liens forts pour rassurer	Encouragement	Dissuasion
Symbolique	Éducation, travail	Normes, croyances, modèles	Assurance	Conservatisme
Sociologique	Travail, expérience, réseaux	Enracinement ou encastrément dans le milieu	Ressources disponibles	Obstacles potentiels

Source : Julien, P-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*, Presse de l'Université du Québec, p. 103.

On peut croire que, combinés aux caractéristiques de l'entrepreneur et à ses motivations, les aptitudes, attitudes et intérêts d'une personne influencent ses comportements. Toutefois, D'Amboise et Plante (1987) ont souligné que le sens des responsabilités et l'engagement envers l'organisation suffisent dans certains cas à assurer l'accomplissement du travail nécessaire dans les petites organisations. À contrario, la recension de la littérature concernant des caractéristiques associées aux entrepreneurs illustrées au tableau 15 laisse croire que ces derniers doivent rassembler une foule de caractéristiques en plus de bénéficier de certaines prédispositions.

TABLEAU 15

Principales caractéristiques de l'entrepreneur selon les écrits recensés

Caractéristiques	Auteurs
Esprit vif	Lalonde, 1985 dans Dussault, 2007
Capacité d'adaptation	
Efficience	
Propension à prendre des risques	Miller, 1983; Gasse et D'Amours, 1993
Capacité de décision	
Forte capacité de travail	Gasse et D'Amours, 1993
Ténacité	
Sacrifices personnels	
Engagement à long terme	
Assume le risque	
Détermination	
Proactivité	
Créativité / imagination	
Visionnaire	
Débrouillardise	
Tolérant face à l'ambiguïté et l'incertitude	
Organisé	Brilman, 1998
Soucieux de la qualité	
Méthodique	
Économe	
Confiance en soi et leadership	Gasse et D'Amours, 1993; Timmons, 1978; Hornaday, 1982 dans Dussault, 2006
Indépendance	
Énergie	
Argent comme mesure de performance	
Prend des initiatives, innove et cherche à s'impliquer	
Contrôle interne	
Réaction positive aux défis	
Caractéristiques personnelles	Auteurs
Ethnicité	Toulouse, 1979 dans Niyongira, 1993
Religion	
Milieu familial	
Éducation	
Expérience de travail	Montagno, Kuratko, Scarcella, 1986 dans Niyongira, 1993
Sexe et âge du dirigeant	
Nombre d'années en affaires et expérience en gestion	



Dans un autre ordre d'idées, Smith (1967 dans Dussault, 2006) a identifié deux types d'entrepreneurs, soit l'artisan et l'opportuniste. L'entrepreneur artisan s'oriente davantage vers le travail pratique et est très axé sur les compétences techniques, la principale caractéristique de son entreprise (Smith, 1967 dans Dussault, 2006). Qui plus est, ce dernier est souvent peu scolarisé et recherche des travailleurs démontrant, tout comme lui, des intérêts marqués pour le travail (Smith, 1967 dans Dussault, 2006). En outre, l'entrepreneur artisan ne délègue pas de responsabilités à ses employés et craint de perdre le contrôle de son entreprise par une croissance trop rapide, par l'apparition d'un mouvement syndicaliste, par une hausse des taxes et des impôts ou par l'implication trop importante d'une institution financière ou du gouvernement dans la gestion de l'entreprise (Smith, 1967 dans Dussault, 2006). En somme, l'unique planification de l'entrepreneur artisan s'oriente en fonction de la production et il favorise plutôt une attitude paternaliste.

Contrairement à ce dernier, l'entrepreneur opportuniste bénéficie d'un niveau de scolarité plus élevé. Toujours selon Smith (1967, dans Dussault, 2006), ce type d'entrepreneur s'identifie davantage à la gestion et par ses nombreuses expériences de travail. De plus, il possède les capacités d'identifier les opportunités et d'évaluer le potentiel des individus selon des critères formels. En somme, il ne cherche pas nécessairement une copie de lui-même et ne craint pas la délégation à ses employés (Smith, 1967 dans Dussault, 2006). L'entrepreneur opportuniste concentre beaucoup d'efforts aux activités de commercialisation et à la recherche de nouveaux marchés puisqu'il opte ordinairement pour une stratégie proactive et très compétitive facilitant la croissance de l'entreprise (Smith, 1967 dans Dussault, 2006). Globalement, le tableau 16 illustre les distinctions prédominantes entre les deux types d'entrepreneurs.

TABLEAU 16

## Caractéristiques des entrepreneurs artisan et opportuniste

Entrepreneur artisan	Entrepreneur opportuniste
Orienté vers le travail pratique Peu scolarisé Haute compétence technique Le travail est le centre d'intérêt La compétence technique est la principale caractéristique de l'entreprise Recherche des travailleurs semblables à lui; intérêt pour le travail Aucune confiance aux formes abstraites d'évaluation du personnel Ne délègue pas de responsabilités à ses employés Attitude paternaliste Seul plan vers le futur : production Craint de perdre le contrôle de son entreprise La haute réputation technique de l'entrepreneur est une force pour l'entreprise Peu d'intérêt pour la croissance	Davantage scolarisé que l'artisan Expériences de travail diversifiées et nombreuses S'identifie plus à la gestion que l'artisan Attitude non paternaliste Capacité d'évaluer le potentiel des individus par le biais de critères formels Ne craint pas de délèguer des responsabilités à ses employés Effectue constamment des efforts de marketing (nouveaux produits, marchés) Stratégie proactive très compétitive Recherche les opportunités Ne refuse pas la croissance

Source : Adaptation des typologies de Smith 1967 dans le cadre du cours L'entrepreneur et l'entrepreneurship, Dussault (2006).

Les travailleurs artisans occupent une place importante dans le travail des métaux, des textiles et de l'habillement, dans l'industrie du cuir, du bois et de l'ameublement et, enfin, dans les matériaux de construction, le papier, l'imprimerie et les arts graphiques. Les artisans de ces industries sont, pour la plupart, des sous-traitants producteurs de petite et de moyenne série, se rapprochant du modèle d'entrepreneuriat forestier au début du vingtième siècle. Ces travailleurs artisans ont eu recours à l'automatisation et aux méthodes de gestion modernes plus tôt que ceux du secteur de l'alimentation, du transport, du bâtiment et autres (Bizaguet, 1991).

Julien et Marchesnay (1996 dans St-Jean, Lebel et Audet, 2008) identifient également deux types d'entrepreneurs pouvant s'apparenter à l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste présentés précédemment, soit les « PIC » et les « CAP ». En explicative, les entrepreneurs « PIC » visent par ordre d'importance les objectifs suivants : la pérennité, l'indépendance et la croissance, alors qu'à l'inverse, les entrepreneurs « CAP » priorisent plutôt la croissance, l'autonomie et, en dernier lieu, la pérennité.

Au terme de cette recension de la littérature, il paraît évident que l'entrepreneur dispose de caractéristiques complexes, ce qui fait de lui l'objet de nombreuses recherches. Toutefois, le profil du travailleur autonome se rapproche du profil de l'entrepreneur; un statut qui mérite également d'être détaillé.

## **1.9. TRAVAILLEUR AUTONOME**

Pour Laferté et Saint-Pierre (1997) de même que pour Gasse et D'Amours (1993), le travailleur autonome est une personne seule dont l'objectif premier est de créer son propre emploi en mettant à profit ses compétences ou en faisant valoir une expertise particulière ou une expérience précise. D'ordre général, il possède seul et dirige une microentreprise où il emploie habituellement une main-d'œuvre réduite, soit entre un et quatre employés (Gasse et D'Amours, 1993). D'Amours (2006) a observé à travers ses études que les terminologies « travail autonome », « travail indépendant », « emploi indépendant » et « travail à son propre compte » sont utilisées pour définir la même catégorie de travailleurs, c'est-à-dire un professionnel qui dispense des services personnels.

D'un autre point de vue (Hébert, GCSD<sup>22</sup> dans Allali, 2004), le travailleur autonome correspond à une personne physique exerçant des activités commerciales dans une entreprise non incorporée et dont la constitution des actifs liés à ses activités est uniquement matérielle, non capitalisable et non transmissible. Pour sa part, Latulippe (1998) mentionne qu'il peut travailler seul ou avec d'autres, dans une société incorporée ou non, où il possède la flexibilité des moyens d'exécution et d'organisation, mais qu'il fournit son équipement et assume le risque financier rattaché à son travail.

Selon Statistique Canada (dans D'Amours, 2006), il existe quatre sous-groupes d'indépendants : les employeurs constitués en société, les indépendants à leur propre compte (sans employés) constitués en société, les employeurs non constitués en société et les indépendants à leur propre compte (sans employés) non constitués en société. De façon plus spécifique, le ministère du Revenu du Québec (MRQ, 2003) entend par travailleur autonome « *une personne qui, en vertu d'une entente verbale ou écrite, s'engage envers une autre personne, son client, à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un service moyennant un prix que le client s'engage à lui payer* ».

En général, le travailleur autonome exploite sa propre entreprise, il assume les dépenses et les risques qui se rattachent à son travail, il fournit son matériel et, certes, il cumule les profits (MRQ, 2001 dans D'Amours, 2006; MRQ, 2003). Ce dernier peut également embaucher des employés ou faire appel à d'autres travailleurs autonomes pour l'exécution des activités. De surcroît, son indépendance lui permet de déterminer l'endroit où le travail doit être accompli de même que ses horaires de travail (MRQ, 2003). Selon l'analyse de Morin et Brière (1998, dans D'Amours, 2006), le

---

<sup>22</sup> Groupe Conseil Saint-Denis (GCSD).

travailleur autonome négocie également les clauses de son contrat et il est responsable face aux tiers et aux donneurs d'ordres. Mis à part ceux qui exercent dans une entreprise incorporée, le patrimoine peut servir de garantie pour les créanciers. Finalement, il semble qu'aucun lien de subordination n'existe entre le travailleur autonome et son client, « *il n'y a aucune relation d'employeur à employé, comme c'est le cas pour un salarié* » (MRQ, 2003).

Dans le cas d'un travailleur salarié<sup>23</sup>, l'employeur peut décider de l'endroit ou des tâches qui doivent être exécutées et l'horaire n'est généralement pas flexible. L'employé bénéficie généralement de certains avantages sociaux, de vacances payées et, pour quelques-uns, d'une assurance collective (MRQ, 2003).

En ce qui a trait aux caractéristiques personnelles du travailleur autonome, il ressort qu'il est motivé par l'autonomie que ce statut procure, mais aussi par la possibilité d'accomplissement que lui apporte son travail (N'twari, PAJE, 2005). Par ailleurs, le travailleur autonome doit avoir confiance en ses capacités, être tenace et démontrer sa capacité à gérer le stress (N'twari, PAJE, 2005). Une étude sur le travail autonome à son compte au Canada (Ekos inc., 1998) a permis de découvrir des éléments déterminants du succès des travailleurs autonomes. À cet effet, il apparaît que la détermination, la persévérance et la souplesse, tout comme ses aptitudes dans un domaine connexe, favorisent la réussite. Au même titre que son homologue (l'entrepreneur), il possède des capacités de visionnaire, il est innovateur et est en mesure de prendre des décisions éclairées.

---

<sup>23</sup> Le salarié est celui qui prend part à « *un contrat en vertu duquel il s'oblige envers une personne à exécuter un travail déterminé dans le cadre et selon les méthodes et les moyens que cette personne détermine; à fournir le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisie* » (Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1-1 dans D'Amours, 2006).

Somme toute, quelques caractéristiques les différencient l'un de l'autre (N'twari, PAJE, 2005) et le tableau 17 présente les principales distinctions entre le travailleur autonome et l'entrepreneur.

TABLEAU 17

Principales différences entre le travailleur autonome et l'entrepreneur

Travailleur autonome	Entrepreneur
Personne seule ou main-d'œuvre réduite	Fort désir d'innover et d'agir
N'est pas stimulé par la concurrence	Motivé par la concurrence
Est davantage conformiste	Très forte volonté de faire du changement
Réseau moins important et moins développé (peut même avoir tendance à l'isolement), indépendance	Entretient souvent un excellent réseau de contacts d'affaires
Profite de son expérience et de sa formation	Développe plus d'un projet et possède plus d'une idée en tête
	Vision de croissance à moyen et long terme, non seulement à court terme

En référence à ce tableau, on observe que malgré quelques distinctions, l'entrepreneur et le travailleur autonome détiennent des caractéristiques semblables. Entre autres, Gasse et D'Amours (1993) affirment que le travailleur autonome « *aime son indépendance mais ne voudrait pas la sacrifier au stress qu'il associe à la croissance d'une entreprise* ». Dans le cadre de cette recherche, la définition de Laferté et Saint-Pierre (1997) de même que celle de Gasse et D'Amours (1993) sont les références en ce qui a trait aux caractéristiques du travailleur autonome.

Compte tenu de la carence observée chez les gestionnaires de petite entreprise au niveau des compétences de gestion, Lyoussoufyine et Raymond (1998) pensent que les pratiques de gestion utilisées par ces derniers laissent à désirer. Cependant, il semble que tous les entrepreneurs utilisent

des pratiques administratives en fonction de leurs besoins pour assurer la gestion efficace de leur entreprise (Lyoussoufyine et Raymond, 1998). Ainsi, avec des moyens limités, les petites entreprises développent une spécialité, « *concentrant ainsi leur effort sur un métier / produit / domaine de compétences privilégiées* » (Pacitto et Julien, 2006). La section suivante traite du secteur forestier.

### **1.10. SECTEUR FORESTIER**

La crise qui sévit dans le secteur forestier depuis quelques années accentue l'intérêt des professionnels et des chercheurs à rendre plus efficaces les entreprises de l'industrie et cela passe indéniablement par une optimisation des pratiques de gestion en vigueur. Les grands industriels progressent selon des modèles économiques fondés sur la réalisation de profits à court terme (Harley et Luckert, 1990 dans Gélinas, 2001) et sur la minimisation des coûts de revient (Vincent, 1996 dans Gélinas, 2001). Force est de constater que la productivité des petites entreprises de récolte forestière représente le facteur prépondérant dans le maintien de la compétitivité de l'industrie canadienne sur les marchés mondiaux (Hailu et Veeman, 2003 dans Lepage, 2007). Dans cette nouvelle optique, les donneurs d'ordres se sont aussi intéressés davantage à la productivité des entreprises forestières puisqu'elle influence directement le coût d'approvisionnement.

Tel que mentionné précédemment, les entreprises de récolte forestière sont ordinairement de petite taille en plus d'être, pour la plupart d'entre elles, dépendantes et sous-traitantes d'un seul ou d'un petit nombre de donneurs d'ordres. En plus de devoir conjuguer les coûts élevés reliés à la machinerie et la réduction des marges bénéficiaires, les entrepreneurs doivent demeurer flexibles. À cet égard, il apparaît que plus les entreprises entretiennent des relations d'affaires sur les marchés

mondiaux, plus elles doivent entrer en concurrence avec de plus grandes entreprises et, notamment, accroître leur production tout en réduisant les coûts (Latulippe, 2002). Cela implique donc une adaptation rapide aux fluctuations du marché, une réponse à une gamme plus large de clients et une capacité de licencier ou d'embaucher rapidement des employés selon la demande (Latulippe, 2002). Certes, la gestion de l'entreprise de récolte forestière nécessite une gestion adaptée à sa petitesse qui, au bout du compte, la rend plus vulnérable aux fluctuations de l'environnement.

Outre le faible pouvoir décisionnel dont disposent<sup>24</sup> les entrepreneurs quant à la durée de la période de production, ces derniers vivent également des arrêts saisonniers parfois imposés par le climat québécois. Les travailleurs de la forêt publique subissent quelquefois des arrêts supplémentaires commandés par la compagnie en raison d'un niveau trop élevé des inventaires, alors qu'en forêt privée, la demande de bois<sup>25</sup> guide la durée de la période de production. Ces impondérables réduisent le temps de travail optimal annuellement et accroissent les risques de difficultés financières. À cet effet, le tableau 18 présente une synthèse des paramètres de l'environnement externe avec lesquels doivent composer les entrepreneurs forestiers.

Globalement, le portrait économique de ce tableau laisse croire que plus de menaces que d'opportunités gravitent autour des petites entreprises de récolte forestière. Cette tendance actuelle oblige donc les PME à viser l'amélioration de leurs compétences et à mieux maîtriser leur système de gestion.

---

<sup>24</sup> En forêt publique, le donneur d'ouvrage embauche le sous-traitant pour un nombre de semaines de travail fixe ou approximatif. En forêt privée, les entrepreneurs forestiers bénéficient de plus de flexibilité quant à l'organisation des travaux à réaliser.

<sup>25</sup> La possibilité de vente de bois au Syndicat des producteurs de bois, directement aux usines ou à des particuliers.



TABLEAU 18

Synthèse des principaux paramètres de l'environnement externe de l'entreprise forestière

Opportunités	Menaces
Le Canada est le plus grand exportateur et le deuxième plus grand producteur de bois d'œuvre résineux au monde (SCF, 2007)	Crise économique généralisée et récession aux États-Unis (2008)
	Fluctuations du cycle économique (Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007)
Présence de ressources abondantes et de qualité (SCF, 2007)	Forte concurrence mondiale (mondialisation des marchés) (Généreux, 2007; Chevrette, 2007; SCF, 2007)
	Crise conjoncturelle et structurelle (menace la qualité et la sécurité des approvisionnements de l'industrie canadienne) (Lebel, 2006)
Accès à des sources d'énergie à bon prix (SCF, 2007)	Hausse du dollar canadien (Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007)
	Taxe sur le capital (cent millions par année) (Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007)
Marché d'exportation international bien établi (SCF, 2007)	Réduction de la possibilité forestière (Rapport Coulombe) (Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007)
	Diminution de la construction aux États-Unis (Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007)
Assouplissement des exigences envers l'industrie forestière par la diminution des tracasseries administratives (gouvernement du Québec, 2007)	Offre élevée du bois en Colombie-Britannique (Emploi-Québec Mauricie, 2006; Généreux, 2007; Chevrette, 2007)
	Travail saisonnier en raison du climat québécois (D'Amours, 1999)
	Industrie québécoise détenant les coûts d'approvisionnement les plus élevés à l'échelle mondiale (Lepage, 2007)

Historiquement, l'impartition permettait aux propriétaires d'acheter une seule machine<sup>26</sup> et quelques entrepreneurs forestiers québécois sont encore aujourd'hui les héritiers de cette phase d'impartition. Il y a quelques années déjà, les grandes entreprises ont favorisé le regroupement des types de machines, provoquant une fusion des activités entre la coupe et le transport des billes de bois au chemin. Les « modules d'exploitation » tels que connus aujourd'hui<sup>27</sup> permettent d'effectuer l'ensemble des étapes de la récolte : l'abattage, l'ébranchage et le débardage (Bonhomme, 2003; Prefort 2007). À cet effet, le tableau 19 présente une description des deux principaux procédés de récolte de matière ligneuse, les équipements généralement utilisés de même que les termes couramment employés dans l'industrie pour distinguer les différents procédés (MRNF, 2007; Drolet, 2008).

Comme l'entrepreneur oeuvrant sur les terres publiques désire obtenir les contrats des grands industriels, le choix et la spécialisation de ses équipements sont largement dépendants des besoins de son donneur d'ordres. Toutefois, pour le traitement de lots privés, le scénario est différent et l'entrepreneur peut sélectionner ses équipements et jouir d'une plus grande liberté. En quelque sorte, le phénomène d'impartition a influencé et a forcé le développement des compétences entrepreneuriales, techniques et managériales des travailleurs.

---

<sup>26</sup> À ce moment-là, deux ou trois entrepreneurs étaient nécessaires pour effectuer la récolte (coupe, ébranchage et débardage), dépendamment du système de bois commandé.

<sup>27</sup> Les modules d'exploitation sont généralement exigés par les grands donneurs d'ordres, alors qu'en forêt privée, cette façon de procéder est moins récente. Pour le procédé de bois tronçonné, il correspond à une abatteuse multifonctionnelle et un transporteur. Pour le procédé de bois en longueur, le module d'exploitation comprend généralement une abatteuse, une ébrancheuse et une débusqueuse ou un transporteur de bois long.

TABLEAU 19

## Présentation des principaux procédés de récolte de matière ligneuse

Procédés	Descriptions	Équipements	Synonymes
Par arbre entier	L'arbre est coupé et débardé avec ses branches, puis ébranché en bordure de route	- Abatteuse-groupeuse - Débardeur - Ébrancheuse	- Bois long - Bois en longueur
Par bois tronçonné	L'arbre est ébranché et tronçonné ensuite en billes sur le parterre de coupe	- Abatteuse multifonctionnelle - Transporteur	- Bois tronçonné - Bois court

Auparavant, les entrepreneurs possédaient peu de formation et ont dû développer leurs compétences afin de répondre à des demandes de plus en plus complexes en provenance de l'environnement et de leurs donneurs d'ordres. Ainsi, par un processus d'essaimage à froid<sup>28</sup>, les grandes compagnies, à titre d'employeurs, ont accompagné certains employés dans le processus d'achat de machinerie forestière : un processus d'impartition les transformant en propriétaires de machinerie forestière. Plusieurs d'entre eux ont acquis la machinerie par le biais de l'aide financière des compagnies forestières et n'ont pas hésité à prendre « les risques » qui découlent désormais de la gestion d'une entreprise. Voici donc quelques études traitant des entrepreneurs forestiers et de certaines de leurs caractéristiques prédominantes.

En premier lieu, des études présentent la transition d'employé à dirigeant et montrent qu'aujourd'hui, les entrepreneurs de récolte sont des propriétaires et des gestionnaires de petite

<sup>28</sup> Essaimage à froid : Pratique par laquelle une entreprise favorise le départ de certains de ses salariés et les aide financièrement, techniquement et juridiquement à créer leur propre entreprise. (Office québécois de la langue française)

entreprise. Ces derniers doivent songer au financement d'équipements coûteux, superviser les équipes de travail, définir les stratégies de renouvellement des équipements et, enfin, doivent songer à la gestion de l'inventaire de pièces : les activités typiques entourant la gestion d'une entreprise. À cet égard, Labbé (1986)<sup>29</sup> a réalisé une étude auprès de 91 entrepreneurs forestiers travaillant dans les régions du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue. Dans bien des cas, la machinerie possédée par l'entrepreneur faisait l'objet d'une entente de location de services, une pratique qui se voit très rarement aujourd'hui. À ce moment, les dirigeants d'entreprise de récolte forestière étaient souvent embauchés en tant qu'artisans, c'est-à-dire pour leurs compétences d'opérateur ou de mécanicien.

Une étude (Bélanger Ducharme, Prefort 2008) à laquelle ont pris part 336 entrepreneurs forestiers oeuvrant dans les secteurs de la récolte, du transport et de la voirie au Québec montre que plus de 80,0 % des répondants affirment être liés par un contrat avec un donneur d'ordres. En plus de mettre en évidence qu'un bon nombre d'entre eux sont dépendants d'un seul donneur d'ouvrage, cette étude montre également que les entreprises forestières de l'échantillon sont de petite ou de très petite taille. En effet, un peu plus de 15,0 % des entrepreneurs n'ont pas d'employés et près de 15,0 % en embauchent un seul. Enfin, 57,1 % des répondants ont 4 employés ou moins, alors qu'en moyenne, 7,32 employés travaillent au sein des entreprises répondantes.

---

<sup>29</sup> Labbé (1986) a réalisé une étude auprès de 91 propriétaires d'entreprise où la récolte représente 78 % de l'échantillon, alors que les entrepreneurs de voirie et de transport représentent respectivement 15 % et 7 % des répondants.

Par ailleurs, selon la même étude (Bélanger Ducharme, Prefort 2008), les motivations qui incitent à démarrer une entreprise (ex. : être son propre patron) ne diffèrent pas des entrepreneurs de secteurs différents (Drolet, inédit, Prefort 2008). Par ailleurs, une majorité d'entrepreneurs forestiers actifs au Canada ont développé leurs compétences de façon progressive et en situation d'emploi, alors que ceux-ci ne possèdent que très rarement une formation collégiale ou universitaire (Lebel, 2006). Lebel mentionne également que l'expérience, la détermination et les habiletés mécaniques ont longtemps été pour eux un gage de succès. Qui plus est, c'est en partie grâce au capital social que les entrepreneurs ont été initiés aux savoirs et aux savoir-faire du monde forestier qui, parfois, ne sont pas disponibles formellement (Julien, 2005 dans Beaudoin, 2008). Au risque de se répéter, il est évident que la main-d'œuvre forestière doit développer des compétences spécialisées pour demeurer efficace et concurrentielle (Bonhomme, 2003). La prochaine section aborde la transition entre le rôle de travailleur forestier et celui d'entrepreneur forestier.

### 1.11. ENTREPRENEUR FORESTIER

Nombreux sont les termes qui tentent de définir clairement « l'entrepreneur forestier ». En effet, l'analyse de quatre « *focus group* » exécutés par Bélanger Ducharme, Lebel et Garand en 2006 auprès d'une quarantaine d'entrepreneurs du Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord démontre que les entrepreneurs forestiers éprouvent eux-mêmes de la difficulté à définir « le titre » associé à leur métier. Toujours dans l'analyse des « *focus group* » (Bélanger Ducharme, *et al.*, Prefort 2006), les entrepreneurs rencontrés se décrivaient comme *des travailleurs autonomes, des entrepreneurs opérateurs, « des gars qui utilisent des machines et qui les remettent là », des opérateurs propriétaires, des contracteurs forestiers, des locataires de machines, des entrepreneurs forestiers,*

*des sous-entrepreneurs, des hommes d'affaires, des entrepreneurs généraux.* Dans le passé, des études ont précédemment tenté de définir l'entrepreneur forestier et voici donc les différentes définitions et qualificatifs que les auteurs leurs accordent. Le tableau 20 présente la synthèse des qualificatifs attribués.

D'une part, au cours des années 1980, « l'entrepreneur artisan » et « l'entrepreneur propriétaire » ont été comparés : le premier étant un employé syndiqué d'une grande compagnie, alors que l'autre joignait plutôt la compagnie comme sous-traitant. D'autre part, D'Amours (1999) a identifié trois types d'entrepreneurs forestiers suite à la réalisation d'une étude du contexte opérationnel des entrepreneurs forestiers en forêt boréale québécoise. Cette recherche a été effectuée auprès de trente-cinq entrepreneurs de récolte en provenance de l'Abitibi-Témiscamingue, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord. Cette étude décrit l'entrepreneur forestier comme étant généralement « à son compte », possédant un parc de machines de récolte variable et travaillant pour une compagnie sur une base régulière. Cependant, ce dernier n'est pas soumis à la convention collective (D'Amours, 1999), mais il se charge du paiement des cotisations au régime de la CSST tout comme il effectue le traitement de la paie pour la main-d'œuvre, ces coûts n'étant pas défrayés par le donneur d'ordres. Finalement, l'entrepreneur forestier peut occasionnellement faire appel à de la sous-traitance pour combler un manque au sein de son équipe (D'Amours, 1999).

TABLEAU 20

## Synthèse des types d'entrepreneurs forestiers

Types d'entrepreneurs	Caractéristiques
Entrepreneur artisan (Labbé, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embauché par la compagnie forestière en tant qu'opérateur ou mécanicien;</li> <li>- En tant qu'employé, il est syndiqué;</li> <li>- Propriétaire de machinerie;</li> <li>- Entente de location de services entre la compagnie et l'entrepreneur pour l'utilisation de sa machinerie;</li> <li>- Équipe de travail composée de travailleurs syndiqués de l'entreprise et sélectionnés selon l'ancienneté.</li> </ul>
Entrepreneur propriétaire (Labbé, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embauché en tant que contractant;</li> <li>- Contrat de travail indiquant un volume de production minimal;</li> <li>- N'est pas un employé syndiqué de la compagnie;</li> <li>- Doit embaucher des employés syndiqués de la compagnie.</li> </ul>
Entrepreneur forestier (D'Amours, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À son compte;</li> <li>- Possède un parc de machines;</li> <li>- Travaille pour une compagnie sur une base régulière;</li> <li>- N'est pas soumis à la convention collective de la compagnie, donc est en charge, entre autres, de la CSST et du traitement de la paie;</li> <li>- Peut faire appel à la sous-traitance en cas de manque de main-d'œuvre.</li> </ul>
Entrepreneur « intégré » (D'Amours, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À son compte et employé d'une compagnie;</li> <li>- Loue un parc d'équipements;</li> <li>- Donneur d'ordres fournit les employés;</li> <li>- Donneur d'ordres en charge des cotisations à la CSST et du traitement de la paie;</li> <li>- La petite entreprise est soumise à la convention collective de la compagnie.</li> </ul>
Propriétaire-opérateur (D'Amours, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À son compte et employé de la compagnie;</li> <li>- Loue une machine à taux fixe (possibilité d'une seule machine);</li> <li>- Effectue la mécanique et l'entretien;</li> <li>- Aucun employé (travailleur autonome).</li> </ul>
« Entrepreneur d'exploitation forestière » (Bonhomme, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne physique en charge de la récolte du bois;</li> <li>- Relié par un contrat de sous-traitance avec une compagnie;</li> <li>- S'occupe de la production et de la gestion de l'entreprise.</li> </ul>
Entrepreneur forestier (Bélangier Ducharme, Prefort 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne physique propriétaire d'un ou de plusieurs types de machinerie forestière;</li> <li>- Dépendamment de son équipement, il exécute (ou fait exécuter) l'abattage des arbres, le débardage et/ou le façonnage.</li> </ul>

Concernant l'entrepreneur « intégré », ce dernier est défini comme un entrepreneur « à son compte », mais est aussi employé de la compagnie pour laquelle il œuvre. Toujours selon D'Amours (1999), il correspond à « un employé » louant le parc d'équipements pour exécuter le travail soumis par le donneur d'ordres. Toutefois, ce dernier est chargé d'embaucher les employés nécessaires à la production. Dans cette situation, il est fréquent que la compagnie défraie les cotisations de CSST et déduise le salaire des opérateurs du revenu généré par les machines. Dans plusieurs cas, la petite entreprise est affectée par la convention collective qui régit le salaire, l'horaire et les bénéfices marginaux des opérateurs (D'Amours, 1999).

Tout comme l'entrepreneur « intégré », le « propriétaire-opérateur » est un employé de la compagnie effectuant la location de machinerie pour un tarif fixe par mètre cube. Il ne dispose cependant que de la machine sur laquelle il travaille sur un quart régulier d'opération. Il effectue la mécanique et l'entretien de la machine en dehors de son quart de travail (D'Amours, 1999).

Quant à Bonhomme (2003), celui-ci entend par les termes « entrepreneur d'exploitation forestière », une personne physique en charge de la récolte du bois et reliée par un contrat de sous-traitance avec une compagnie forestière.

Enfin, Bélanger Ducharme (2006) définit l'entrepreneur forestier comme « une personne physique, propriétaire d'un ou de plusieurs types de machinerie forestière. Cette personne, dépendamment de l'équipement qu'elle détient, exécute ou fait exécuter par des employés une ou plusieurs des activités suivantes : l'abattage des arbres, le débardage (...) et le façonnage. »



En somme, remarquons que sa définition a changé considérablement au cours de cette période, se rapprochant aujourd'hui davantage de l'entrepreneur que du travailleur autonome.

#### **1.12. PRATIQUES DE GESTION : PORTRAIT SYNTHÈSE DES RECENTS OUVRAGES**

Dans le cadre de ses occupations quotidiennes, l'entrepreneur forestier met également en place certaines pratiques de gestion. Toutefois, dans le cadre de ses activités, le propriétaire d'entreprise accorde la plus grande partie de son temps à la fonction de production et d'entretien : le cœur de l'organisation. De façon générale, les données compilées servent davantage à effectuer le suivi sommaire de sa production que pour faire une analyse stratégique (Drolet, inédit, Prefort 2008). En explicative, les entrepreneurs forestiers sont souvent « *mal outillés pour mesurer, décoder et interpréter les informations* » servant à évaluer leur performance et améliorer leur planification opérationnelle et leur rentabilité financière (Drolet, inédit, Prefort 2006). Jusqu'à tout récemment, la performance des entreprises de récolte forestière, un élément incontournable dans l'environnement actuel, se traduisait principalement par la maximisation de la productivité, la réduction des coûts et l'efficacité opérationnelle (Stuart et Grace, 2004 dans Drolet, inédit, Prefort 2008). Ces mêmes auteurs mentionnent que la performance, aux yeux des entrepreneurs forestiers, est de « faire toujours plus avec toujours moins », et ce, « sans grande préoccupation pour les compétences managériales » (Drolet, inédit, Prefort 2008).

En matière de planification, on retrouve très peu de documents formels et élaborés dans les petites organisations forestières. En termes d'approvisionnement et de renouvellement d'équipements, c'est le facteur temps, et notamment une valeur de temps fixe, qui dicte les

comportements des entrepreneurs forestiers (D'Amours, 1999)<sup>30</sup>. Quant à la réflexion stratégique, très peu d'entrepreneurs suivent une ligne directrice pour le remplacement de leurs actifs et ils se fient, certes, à leur expérience. Toutefois, certaines prévisions sont faites pour la maintenance printanière des équipements afin de réduire les pertes de temps. En matière d'organisation du travail, les résultats de D'Amours (1999) montrent qu'aucune politique n'est établie et très peu de choses sont véritablement définies, tant pour les tâches que pour les budgets. Sommairement, il ressort que lorsqu'on parle de planification, ce sont principalement des informations en lien avec la production qui font l'objet des résultats.

Plus récemment, deux études ont permis d'illustrer certaines problématiques et certaines pratiques de gestion adoptées par les entrepreneurs forestiers. L'étude de D'Amours (1999) a été réalisée auprès de 35 entrepreneurs de récolte en forêt boréale dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord. Bonhomme (2003) a aussi réalisé une étude auprès de 21 entrepreneurs<sup>31</sup> des régions du Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord et ayant fait l'objet de plusieurs entretiens répartis sur une période de 4 ans.

Par ailleurs, la production est l'activité principale des petites entreprises de récolte forestière et, par le fait même, les entrepreneurs ont généralement une expertise centrée sur l'entretien et l'utilisation de leur machinerie. Les résultats de Bonhomme (2003) révèlent que les entrepreneurs travaillent en moyenne 41 semaines annuellement et précisent que la durée optimale (à ce moment)

---

<sup>30</sup> Mentionnons que les études citées regroupent principalement dans leur échantillon des entrepreneurs forestiers oeuvrant dans le secteur public.

<sup>31</sup> L'échantillon est composé de 12 entrepreneurs utilisant le procédé de coupe par arbre entier et de 9 entrepreneurs spécialisés dans la récolte de bois tronçonné.

pour être rentable se situe à 42 semaines. Quant à la productivité elle-même, ces entrepreneurs établissent leur volume moyen à 155 000 m<sup>3</sup> par année pour la récolte de bois en longueur, alors que les entrepreneurs de bois tronçonné visent environ 60 000 m<sup>3</sup>. Enfin, les récents résultats de Bélanger Ducharme (dans Drolet, 2006) montrent que le chiffre d'affaires médian se situe à 550 000 \$ annuellement alors que la valeur moyenne des actifs s'élève à 600 000 \$.

Dans le même ordre d'idées, les entrepreneurs éprouvent de l'insatisfaction par rapport à la proportion non équivalente entre l'augmentation des coûts et les gains sur la performance (D'Amours, 1999). Bien entendu, la machinerie est au cœur des opérations de l'entreprise. Une recherche effectuée en 2003 par Bonhomme révèle qu'environ 60 % des entreprises tendent vers l'utilisation maximale des machines, c'est-à-dire qu'elles utilisent leurs équipements aussi longtemps que ceux-ci permettent l'atteinte de la rentabilité financière. Cependant, les entrepreneurs favorisant une gestion plus dynamique renouvellent leurs machines à tous les trois ou quatre ans (Bonhomme, 2003). Quant à l'innovation au sein de ces entreprises, Bélanger Ducharme (Prefort, inédit) mentionne qu'elle est souvent réactive, s'adaptant aux demandes de ses clients. Il s'avèrerait que ces demandes représentent des sources importantes d'informations servant d'appui aux entrepreneurs pour la prise de décisions. Quant à la mesure de la performance, elle semble se limiter au calcul du nombre d'arbres coupés, au taux d'utilisation de la machine de même qu'à la quantité de carburant consommé (Drolet, Prefort 2008).

Quant à la gestion des ressources humaines, le secteur forestier semble comporter quelques différences comparativement aux autres secteurs. La littérature (Labbé, 1986; D'Amours, 1999;

Bélanger, Inédit 2006) montre que les propriétaires se retrouvent, dans plusieurs cas, à la fois membres du syndicat (en tant qu'employé d'une compagnie forestière) et employeurs (sous-traitant de la compagnie forestière). Les conditions de travail font alors l'objet d'une négociation entre la partie patronale (compagnie forestière) et le syndicat des employés, organisation de laquelle plusieurs propriétaires d'entreprise font partie (Labbé, 1986); somme toute, une situation paradoxale où les entrepreneurs se retrouvent à la fois sous-traitants et employés syndiqués.

Les résultats de recherche de Bélanger Ducharme (2006) montrent que plus de 80 % des entrepreneurs forestiers admettaient ne détenir aucune expérience en gestion lors du démarrage de leur entreprise. À cet effet, soulignons qu'en matière de syndicalisation, les études effectuées par Lebel et Mercier (2000) démontrent que les entreprises forestières sont caractérisées par le maintien d'un taux de syndicalisation plus élevé que d'autres secteurs d'activité. Ainsi, les entrepreneurs forestiers étant membres du syndicat, ils ne bénéficient pas de toute la latitude possible pour assumer la gestion de leur entreprise (Labbé, 1986). En explicative, la convention collective régit le taux horaire et les avantages sociaux qui doivent être offerts aux employés, alors que d'autres doivent également embaucher les employés sélectionnés par le donneur d'ouvrage, défrayer les coûts de nourriture et de loyer, les coûts de déplacement et, parfois, d'autres frais pour « leurs employés ».

Par ailleurs, la gestion du personnel n'est pas toujours une tâche simple malgré que ce soient de petites organisations. L'étude de D'Amours (1999) montre que 39 % des propriétaires répondants éprouvent des problèmes, notamment en ce qui concerne les mouvements de la main-d'œuvre en

milieu syndiqué. Les répondants ont également ajouté que la formation de débutant est très onéreuse : former un entrepreneur junior jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau de production rentable et une autonomie « raisonnable<sup>32</sup> » nécessite beaucoup de temps (souvent jusqu'à un an) et d'investissement de la part du propriétaire. Dans la recherche effectuée par Bonhomme (2003), les entrepreneurs relatent à leur tour que les arrêts saisonniers rendent difficile d'assurer une période de travail satisfaisante (environ dix mois) pour les employés, ce qui complexifie également la rétention du personnel.

Considérant le fait que les entrepreneurs forestiers passent une longue période de temps en forêt (entre quatre et sept jours par semaine), il semble évident que ces derniers reposent sur des personnes de confiance pour l'exécution de certaines tâches. En effet, selon l'étude de D'Amours (1999), la totalité des répondants confient leurs documents légaux et leurs rapports d'impôts à un comptable. Pour ce qui est de la tenue de livres quotidienne et hebdomadaire, elle est passée d'inexistante à une forme supportée par informatique où le propriétaire ne s'implique toujours que très peu. Ainsi, malgré le fait que les entreprises de récolte forestière instaurent peu de structure comptable, il n'en demeure pas moins que ces derniers effectuent une forme de gestion financière.

Qui plus est, certains systèmes de contrôle sont également mis en place depuis déjà plusieurs années pour évaluer la performance, la productivité et la rentabilité. Ainsi, des méthodes telles que le calcul du nombre de voyages de transporteur et le calcul du nombre de mètres cubes de bois

---

<sup>32</sup> L'autonomie raisonnable est une variable subjective. Toutefois, dans ce contexte, cela implique que l'employé soit en mesure d'effectuer certaines réparations de base, ne requérant pas toujours la supervision ou l'intervention du propriétaire.

agissent comme indicateurs de productivité pour les entrepreneurs. Toutefois, une fois consultés, une minorité de propriétaires conservent les relevés pour planifier à moyen et à long terme (D'Amours, 1999).

En ce qui a trait aux postes de dépenses les plus importants, les résultats de Bonhomme (2003) montrent que 30 % des dépenses de l'entreprise sont en salaires et en bénéfices marginaux, 25 % des dépenses sont rattachées aux pièces et aux réparations et, enfin, 23 % des coûts engendrés sont destinés à l'acquisition du capital. Cette réalité oblige indirectement les entrepreneurs à développer les compétences leur facilitant l'application d'un certain contrôle sur les coûts. Au fil des années, ces coûts tendent à augmenter et entament des proportions de plus en plus grandes du chiffre d'affaires. Que ce soit par une prise de décisions plus éclairée ou par une négociation s'approchant davantage de la formule « gagnant-gagnant » avec leurs partenaires d'affaires, une plus grande rigueur administrative s'impose. Toutefois, on ne peut contester la présence d'une forte dépendance, pour une majorité d'entrepreneurs, face à leurs principaux clients (aux alentours de quinze clients maximum; Prefort 2008). L'offre étant actuellement plus élevée que la demande, les pouvoirs de négociation s'estompent.

Globalement, en prenant compte aussi d'autres études (Favreau et Gingras, 1998; Bonhomme et Lebel, 2003 dans Lepage, 2006), il ressort que la proportion des coûts fixes des entreprises forestières de récolte correspond environ à 60 % des dépenses. En ce sens, Helfert (1996 dans Lepage, 2006) mentionne que « *l'augmentation de la proportion de coûts fixes diminue directement la flexibilité de l'entreprise* ».

Enfin, bien qu'elles tentent de rencontrer les exigences soumises, les petites entreprises de récolte n'ont pas la même vision que leurs donneurs d'ouvrage. La grande entreprise préfère des entrepreneurs à la recherche de la maximisation de leurs profits, c'est-à-dire qui visent un volume de récolte maximal (Bonhomme, 2003). En d'autres mots, l'entreprise opte pour un plan identifiant la quantité qu'elle produit et la méthode de production, et ce, de façon à maximiser ses profits (Varian, 2003). Alors que le sous-traitant de matière ligneuse qui tente de maximiser ses profits s'expose à une perte d'efficience, il privilégie plutôt une stratégie de minimisation des coûts en visant un volume de production annuel particulier (Bonhomme, 2003). Les idées de Drolet (Prefort 2006) vont également en ce sens et indiquent que seulement un faible nombre d'entrepreneurs forestiers ont trouvé un juste équilibre entre leurs propres besoins et ceux des donneurs d'ordres.

Concernant la négociation entre le preneur et le donneur d'ordres, généralement, le donneur d'ouvrage soumet un tarif forfaitaire de production et le sous-traitant a le choix d'accepter ou de refuser la proposition (Labbé, 1986), le procédé étant pratiquement le même encore aujourd'hui (Prefort 2007). Malgré le fait que la demande de matière ligneuse n'ait pas toujours été aussi faible qu'à l'heure actuelle, la littérature laisse croire que la négociation avec le donneur d'ordres n'a jamais été une tâche simple pour l'entrepreneur, une réelle situation de négociation n'étant pas toujours créée entre les deux parties.

En somme, outre les pratiques de gestion des entrepreneurs forestiers, Sandberg (1982 dans Kathawa, 1993) propose un modèle où « *le succès dépend de l'entrepreneur, de la structure de*

*l'industrie et de la stratégie* ». Pour sa part, Baldwin (1984 dans Kathawa, 1993) se réfère aux entreprises forestières situées aux États-Unis et cite les facteurs de succès suivants :

- Mission clairement définie;
- Leadership;
- Bonne gestion;
- Garantie d'approvisionnement en matière ligneuse;
- Intégration et diversification;
- Bonne organisation du marketing.

Parallèlement, l'étude de Stuart et Grace (1997 dans Lepage, 2007) définit cinq forces agissant sur les entrepreneurs forestiers, conduisant également à des contraintes opérationnelles et environnementales.

En premier lieu, les forces techniques font implicitement référence à la productivité ainsi qu'à la fiabilité des équipements forestiers. De plus, les forces organisationnelles (type d'horaire, méthode de rémunération, stratégie de remplacement des équipements, type de machines, type de procédés), principalement en ce qui a trait aux stratégies managériales et organisationnelles de l'entrepreneur mais aussi à celles du donneur d'ouvrage, agissent également sur l'entrepreneur forestier. Quant aux forces de la nature, plus particulièrement les conditions météorologiques et les spécificités propres à chacune des régions forestières, celles-ci ont également des répercussions sur le gestionnaire de l'entreprise forestière. L'entrepreneur forestier doit aussi s'adapter aux forces administratives relatives aux marchés, à la chaîne d'approvisionnement logistique, aux quotas et aux inventaires.



Enfin, les forces de régularisation en lien avec les lois et règlements entourant de près ou de loin l'entrepreneur forestier agissent sur ce dernier. Bien qu'elles soient toutes importantes, les forces sur lesquelles l'entrepreneur peut et doit avoir un quelconque contrôle concernent les deux premières (technique et organisationnelle), alors que les trois dernières relèvent particulièrement de l'environnement externe (naturelle, administrative et de régularisation) et sont hors du contrôle de l'entrepreneur (Lepage, 2007).

### **1.13. SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE**

La petite entreprise, tout comme le secteur forestier, possède des caractéristiques particulières qui distinguent les entrepreneurs étudiés et les pratiques qu'ils adoptent. En effet, il a été démontré que les dirigeants de petite organisation ne se comportent pas de la même façon que les dirigeants de grande entreprise, et ce, pour une multitude de raisons. Parallèlement, l'industrie forestière se différencie entre autres par la présence dominante de quelques donneurs d'ordres qui orchestrent les pas de l'industrie de même que par la présence de deux principaux types de forêt : publique et privée.

Constatation faite, il importe de prendre en considération les comportements managériaux adoptés dans ces petites entreprises de récolte puisqu'elles représentent un chaînon capital dans la quête de la compétitivité mondiale pour laquelle l'industrie forestière investit beaucoup d'efforts actuellement. Certes, il semble évident que la pression de l'environnement externe sur l'industrie nécessite la restructuration actuelle.

Au terme de cette revue de la littérature, aucune étude n'identifie spécifiquement les comportements de gestion des entrepreneurs de récolte forestière au Québec. Ainsi, les objectifs de la recherche de même que le modèle conceptuel font l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2**

### **OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MODÈLE CONCEPTUEL**

#### **2. OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MODÈLE CONCEPTUEL**

##### **2.1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Suite à la prise de connaissance d'une importante quantité d'écrits québécois en lien avec la problématique, trois objectifs spécifiques ont été formulés pour préciser l'orientation de la recherche.

##### **2.1.1. OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Quelques études traitant des comportements de gestion et du secteur forestier ont été recensées, mais à notre connaissance, aucune étude spécifique ne porte sur les comportements de gestion des entrepreneurs québécois de récolte forestière. Lebel (2006) a mentionné le fait qu'au Québec, le passage rapide de travailleur à propriétaire-dirigeant et gestionnaire d'une petite entreprise de récolte forestière s'est effectué il y a une vingtaine d'années. Force est de constater que peu de recherches s'intéressent aux pratiques administratives des entrepreneurs du secteur forestier. L'identification traditionnelle des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'une entreprise procure habituellement une vue d'ensemble de sa position concurrentielle. Cependant, on peut supposer que le caractère informel et le contexte de travail des entreprises forestières ne cadrent pas idéalement dans cette approche (Lebel, 2006). De toute évidence, la

discussion et le contact avec les entrepreneurs sont favorisés pour faciliter l'identification des comportements et la compréhension du milieu forestier.

En premier lieu, l'objectif principal de cette étude vise l'identification des comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs forestiers, ce qui permettra de tracer un portrait comportemental des entrepreneurs quant à leur gestion. Par l'identification des comportements de gestion, le deuxième objectif consent à comparer les résultats obtenus avec la théorie classique. Enfin, le choix de plusieurs grandes entreprises, dans les années 1980, de confier à contrat une partie de la production explique les particularités quant aux caractéristiques des petites entreprises de récolte forestière. Aujourd'hui, plusieurs, voire la majorité des entrepreneurs forestiers, sont liés à un donneur d'ordres par un seul contrat de sous-traitance (Bélangier Ducharme, Prefort 2008) alors que d'autres, principalement en forêt privée, travaillent avec quelques donneurs d'ouvrage. Ces observations amènent à formuler le troisième objectif voulant comparer les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs oeuvrant en forêt publique avec les comportements observés des entrepreneurs de la forêt privée<sup>33</sup>.

## **2.2. PRESENTATION DU MODELE CONCEPTUEL**

Le modèle conceptuel correspond au prolongement de la problématique de recherche et se compose de concepts articulés autour des points saillants de la littérature scientifique (Quivy et Campenhoudt, 2006). Ainsi, la conceptualisation de la problématique à étudier a facilité la construction du modèle théorique imageant les concepts essentiels qui permettent l'identification des

---

<sup>33</sup> Il est à noter que le poids de ces deux groupes est trop faible pour être en mesure de généraliser. Il est toutefois intéressant de voir les distinctions entre les deux groupes.

comportements de gestion des entrepreneurs québécois de récolte forestière principalement rattachés aux fonctions de la gestion et de l'organisation. En ce sens, le modèle synthétise les connaissances théoriques et empiriques recensées en matière de comportements de gestion.

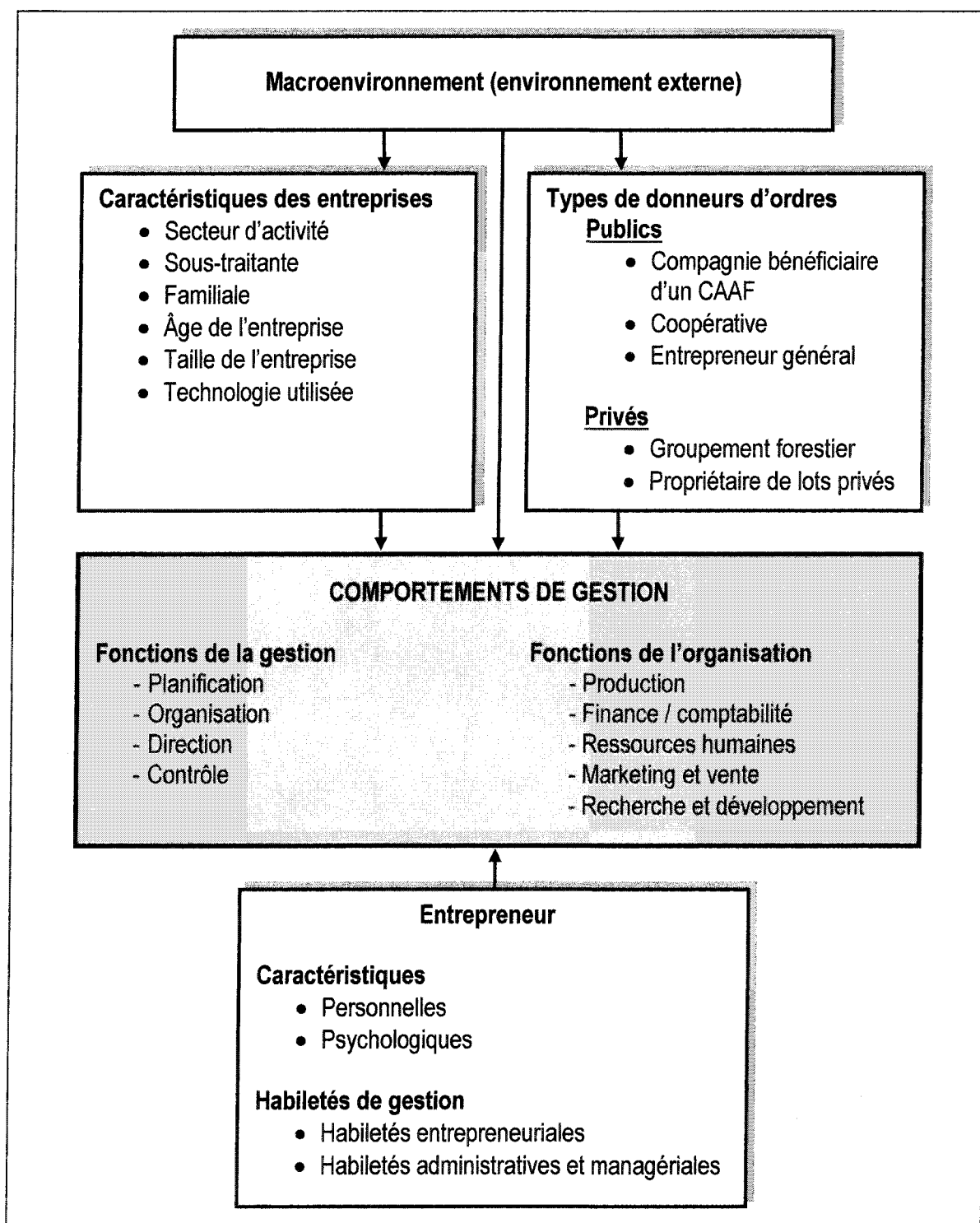
Le modèle illustre les influences possibles en provenance de l'environnement externe, du type de donneur d'ordres, des caractéristiques de l'entreprise, des caractéristiques de l'entrepreneur de même que des habiletés et des compétences de gestion que ce dernier possède. Ainsi, il faut comprendre de ce modèle que l'environnement externe et l'ensemble de ses variables (politique, juridique, socioculturelle, économique, technologique, écologique) sont des éléments impondérables qui peuvent agir de diverses façons sur les activités de l'entreprise et sur les comportements de gestion adoptés par l'entrepreneur. En effet, l'environnement externe demeure perpétuellement en mouvement et représente des opportunités comme des menaces pour la petite organisation. Ces conditions environnementales suscitent l'application de pratiques managériales variées, entre autres en ce qui a trait à la planification (Cannon et Steiner, 1966 dans Karumuhinzi, 1992), et se répercutent également sur les comportements de gestion de l'entrepreneur. Comme les recherches portant sur le secteur forestier le démontrent, la réalité des donneurs d'ordres diffère en ce qui a trait à la gestion générale. En outre, l'adoption de certains comportements de gestion dépend également des caractéristiques des petites entreprises de récolte forestière (sous-traitante, familiale, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise, secteur d'activité, technologie utilisée). Il est vraisemblable de croire que le type de donneurs d'ouvrage, mais principalement le type de forêt où la coupe est effectuée, influencent en quelque sorte les comportements managériaux des dirigeants. Enfin, il va sans dire que les caractéristiques de l'entrepreneur et les habiletés de gestion développées à travers ses

expériences agissent sur les comportements managériaux adoptés par celui-ci. Tel que le mentionne la littérature (Gervais, 1978; Hernandez, 1991 dans Auclair, 2006), « *une corrélation entre les comportements de gestion et le profil du dirigeant* » a été observée. À cet égard, D'Amboise (2001 dans Auclair, 2006) a émis le postulat à l'effet que « *la vision de l'entrepreneur pour son entreprise et ses aspirations personnelles déterminent, en grande partie, les orientations, les stratégies et les objectifs de la PME* ».

En référence à ce qui précède, le modèle conceptuel a été élaboré pour répondre à la problématique de recherche et aux objectifs spécifiques rattachés à cette étude. Il prend ses assises sur une analyse de la littérature scientifique consultée et sur un ensemble d'observations. La description et les explications entourant la construction du modèle de recherche représentent donc une synthèse du cadre théorique de cette étude sur les comportements de gestion des entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec. Le modèle conceptuel est illustré à la page suivante (figure 7).

FIGURE 7

Modèle conceptuel



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **3. METHODOLOGIE**

Le présent chapitre fait état de la méthodologie priorisée dans le cadre de cette recherche à la fois exploratoire et descriptive (Gauthier, 1997; Robson, 1993 dans Pettersen, 2001; Perrien, Chéron, Zins, 1983). En explicative, cette recherche se voue à être exploratoire par le fait que peu d'informations spécifiques aux comportements de gestion des entrepreneurs forestiers composent la littérature scientifique. Ainsi, la recherche documentaire, la consultation d'experts et de personnes d'expérience dans le milieu en plus de l'analyse de cas spécifiques ont enrichi les assises de cette recherche (Gauthier, 1987; Perrien, Chéron, Zins, 1983). Par ailleurs, l'angle descriptif de l'étude répond de prime abord à l'objectif principal visant à décrire la situation, au moment précis de la collecte de données, des comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise forestière spécialisée en récolte. À cet effet, l'ensemble des procédures et des moyens adoptés pour répondre à la problématique de recherche est exposé. L'enquête a été effectuée à travers plusieurs régions du Québec, permettant de faire ressortir une certaine tendance, sans toutefois être généralisable à l'ensemble des entrepreneurs forestiers québécois.



### 3.1. ÉCHANTILLON

Comme c'est le cas pour plusieurs recherches scientifiques, l'idéal aurait été de rencontrer la population entière des entrepreneurs forestiers québécois, propriétaires d'une très petite ou d'une petite entreprise de récolte de matière ligneuse. Cependant, le nombre officiel d'entrepreneurs de récolte forestière demeure inconnu car aucun registre ne permet de tous les dénombrer (Prefort 2006). Toutefois, des recherches effectuées en 2006 par l'équipe de recherche du Prefort<sup>34</sup> ont permis d'identifier potentiellement 2 540 entrepreneurs de récolte et de transport au Québec.

Les entreprises où travaillent de 1 à 19 employés ont été identifiées comme étant de très petites et de petites entreprises admissibles dans cet échantillon d'étude. Toutefois, 3 travailleurs autonomes composent le groupe de répondants et 2 entreprises rencontrées sont de plus grande taille, soit de 24 et de 85 employés. La catégorisation de la taille des entreprises repose sur les statistiques relatives aux petites entreprises mentionnées par Industrie Canada (2007) de même que sur les recherches antérieures dans ce domaine (ex. : Gasse, 1980; Mintzberg, 1982 Industrie Canada, 2007). Selon Statistique Canada (2005) et sans distinction entre les travailleurs de récolte, de voirie et de transport, la majorité des employés oeuvrant dans le secteur forestier travaille pour une entreprise de 100 employés et moins (41 980 des 63 055 employés; 66,6 %). De ceux-ci, 37,0 % (15 678 personnes) travaillent dans une petite entreprise dont le nombre d'employés varie entre 5 et 19, alors que 25,0 % (10 335 personnes) travaillent dans une entreprise où le nombre d'employés oscille entre 20 et 49.

---

<sup>34</sup> Rappelons que l'acronyme Prefort signifie : Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et transport.

Qui plus est, il existe une certaine confusion entre le travailleur autonome et l'entrepreneur de même qu'entre la microentreprise et la PME et plusieurs auteurs ont une vision différente de ces termes (Laferté et Saint-Pierre, 1997). Les résultats de l'étude de Bélanger Ducharme (inédit, Prefort 2008) démontrent que la majorité des propriétaires d'entreprise forestière répondants n'embauche pas d'employés. Ainsi, cette présente recherche s'intéresse aux comportements de gestion adoptés par les travailleurs autonomes (aucun employé), les propriétaires de très petite entreprise (entre 1 et 4 employés) et les propriétaires d'entreprise de petite taille (entre 5 et 19 employés) dans le cadre des activités de leur entreprise de récolte forestière.

Outre l'intérêt pour la taille des entreprises, différentes raisons ont fait en sorte que l'échantillon est constitué de 46 entrepreneurs de récolte en provenance de neuf régions québécoises. Dans un premier temps, des restrictions temporelles et financières ont imposé la réduction de la population à un échantillon le plus représentatif possible. De toute évidence, l'accès à l'entrepreneur et la disponibilité de ce dernier pour une période de 2 heures étaient des conditions fondamentales pour être retenu dans l'échantillon. Les entrepreneurs expérimentés (minimum de 5 ans) étaient privilégiés puisque, selon la littérature, les entrepreneurs d'expérience favorisent la planification et l'analyse à la réaction spontanée. De plus, une représentation des sous-traitants des principaux donneurs d'ordres québécois aurait été souhaitable. Toutefois, il a été difficile de cibler des entrepreneurs dont le principal donneur d'ouvrage correspondait à un groupement forestier. Enfin, des entrevues ont été réalisées dans des régions ressources de la province.

Selon les informations tirées du site Internet du gouvernement du Québec (2007), 7 régions sont considérées comme faisant partie du groupe des régions ressources : Bas-Saint-Laurent, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Mauricie, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Nord-du-Québec et Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. La Direction de la gestion des stocks ligneux du ministère des Ressources naturelles et de la Faune démontre que ces régions, et particulièrement le Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec et la Mauricie, bénéficient des plus avantageuses possibilités forestières et des plus importantes attributions de mètres cubes au Québec en 2008<sup>35</sup>. Comme la possibilité forestière est plus accrue dans ces régions, il est plausible de supposer que les entrepreneurs forestiers se trouvent en plus grand nombre dans ces régions.

L'échantillon est composé d'entrepreneurs provenant entre autres de 6 de ces 7 régions ressources, soit du Bas-Saint-Laurent, du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Mauricie, de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec, en plus des régions de Lanaudière, du Centre-du-Québec et de Chaudière-Appalaches.

Le tableau 21 fait référence aux régions de résidence des répondants et montre que la moitié (23) des entrepreneurs rencontrés provient de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 7 autres habitent la région de l'Abitibi-Témiscamingue alors que 5 résident en Mauricie. Enfin, près du quart de l'échantillon provient de différentes régions où ont été rencontrés entre 1 et 3 entrepreneurs dans chacune d'entre elles.

---

<sup>35</sup> [[http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/amenagement/CAAF-pdf/synthese/p\\_a\\_qc\\_uaf.pdf](http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/amenagement/CAAF-pdf/synthese/p_a_qc_uaf.pdf)], (2008-12-10).

TABLEAU 21

Répartition de l'échantillon selon la région de résidence des entrepreneurs

Régions	n (46)	%
Saguenay–Lac-Saint-Jean	23	50,0
Abitibi-Témiscamingue	7	15,2
Mauricie	5	10,9
Bas-Saint-Laurent	3	6,5
Chaudière-Appalaches	2	4,3
Côte-Nord	2	4,3
Centre-du-Québec	2	4,3
Lanaudière	1	2,2
Nord-du-Québec	1	2,2

### 3.2. METHODE D'ECHANTILLONNAGE

Selon Malhotra, *et al.*, (2004), la méthode d'échantillonnage non probabiliste<sup>36</sup> est celle priorisée pour effectuer ce type d'enquête. En effet, lorsque la nature de la recherche est exploratoire, il semble qu'elle présente les conditions favorables (études de cas, etc.) pour un échantillonnage non probabiliste, une technique qui repose sur le jugement plutôt que sur le hasard (Malhotra *et al.*, 2004).

Initialement, l'objectif de cette étude était de rencontrer 50 entrepreneurs répartis sur 3 des principaux territoires québécois en matière de récolte forestière, soit le Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'Abitibi-Témiscamingue et la Mauricie. Suite à des difficultés survenues dans le processus

<sup>36</sup> Échantillon non probabiliste : « échantillon cherchant à reproduire le plus fidèlement possible les caractéristiques d'un ensemble grâce à des manipulations intentionnelles provenant du chercheur » (Gauthier, 1987).

d'identification et de sélection des entrepreneurs forestiers de récolte, différentes régions du Québec ont donc été visitées, prolongeant toutefois la période de la collecte de données à 4 mois de travail (de la mi-janvier au début du mois de mai 2008). Ainsi, la décision fût de mettre fin à la collecte de données à la suite de 46 entrevues effectuées.

En ce qui a trait à l'identification des répondants, la première recherche effectuée par le Prefort (2006) a permis de sélectionner la majorité des répondants de cette étude par le biais de la liste de répondants ayant accepté de participer de nouveau à l'avancement des recherches dans ce domaine. Finalement, d'autres entrepreneurs ont été référés par des experts, des collègues entrepreneurs, des membres de leur réseau d'affaires (ex. : commission scolaire) et par l'entremise de sollicitations lors du 2<sup>e</sup> Colloque provincial en entrepreneuriat forestier (2008) tenu à Dolbeau-Mistassini lors de l'événement Démo Forêt 2000.

### **3.3. INSTRUMENT DE MESURE**

L'instrument de mesure comporte plus de 125 questions et une quinzaine de tableaux à compléter. De plus, un formulaire de consentement expliquant la nature de l'étude, le déroulement et les éléments de confidentialité fait guise d'introduction. L'outil de mesure ne vise en aucun cas à juger de la qualité ou de la quantité des actions entreprises par l'entrepreneur. En effet, soulignons de nouveau que ce questionnaire facilite plutôt l'identification des comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de récolte forestière.

L'organisation d'entretiens semi-dirigés, de rencontres informelles et de discussions avec des professionnels de l'industrie ainsi qu'avec des partenaires et membres du Prefort a accru notre compréhension quant à la réalité du terrain d'expérimentation et a facilité l'élaboration de l'outil de mesure. Des modifications ont été apportées à la suite de ces entretiens dans l'optique d'améliorer la qualité et la pertinence des questions et de les adapter aux particularités du secteur de la récolte forestière. De surcroît, un exercice d'observation et d'accompagnement en forêt (d'une durée d'environ 24 heures) a permis de finaliser les dernières modifications, de valider l'outil de mesure et d'avoir une meilleure compréhension de la réalité des activités forestières. Enfin, un prétest de la version finale du questionnaire a été effectué auprès de 2 entrepreneurs, de 2 experts en management et de 2 experts en foresterie.

Par ailleurs, la décision de construire l'outil de mesure provient du fait qu'à partir des recherches effectuées, aucun autre questionnaire existant ne permettait de mesurer qualitativement et quantitativement les comportements de gestion spécifiques liés aux caractéristiques particulières des PME de l'échantillon. La conception d'un questionnaire adapté au contexte de petite entreprise sous-traitante pour un secteur industriel spécifique permet d'effectuer une collecte de données répondant plus précisément à la question de recherche formulée.

Ainsi, l'outil de mesure est la résultante d'une analyse de contenu et de réflexions basée sur les recherches de différents auteurs<sup>37</sup> qui ont permis ainsi l'élaboration du cadre théorique et du modèle

---

<sup>37</sup> Durand (1996); D'Amboise et Parent (1989); Dussault (1987, 2006, 2007); Bélanger (Inédit, 2008); MRN (2007); Côté et Malo (2002); D'Amours (1999); Bonhomme (2003); Labbé (1986); Bergeron (1995); Gasse et D'Amours (1993, 2000).

de recherche. De plus, la transmission des connaissances et l'expérience de M. Louis Dussault, directeur de recherche, ont facilité cette démarche. Soulignons également la collaboration d'étudiants-chercheurs, de professeurs et d'entrepreneurs forestiers qui ont contribué à l'amélioration et à la validation de l'instrument de mesure. Une copie du questionnaire est présentée à l'annexe 2.

Une première section du questionnaire favorise le développement d'une relation de confiance entre le répondant et l'interviewer et comporte plutôt des questions générales portant sur l'entreprise : sa forme juridique, le nombre d'employés et autres. Par la suite, la deuxième section est composée des questions en relation avec la gestion de l'entreprise : la planification, l'organisation, le contrôle, le réseau d'affaires, les stratégies et autres. Une troisième section porte sur les équipements et la technologie utilisés alors que la quatrième traite les informations relatives aux donneurs d'ordres. Quant à la section suivante, la cinquième, elle se consacre entièrement à l'évaluation de l'environnement externe. Enfin, les dernières sections concernent les caractéristiques de l'entrepreneur (motivations, comportements, développement des compétences) et celles de l'entreprise (type de forêt, lieu de travail).

Plusieurs questions à choix multiples composent l'outil de mesure et les entrepreneurs ont parfois la possibilité de répondre 2, 3 et même 4 éléments différents. De plus, il est construit de questions fermées où l'échelle de mesure est de type Likert (5 points), de questions ouvertes et, enfin, de tableaux à compléter. Une attention particulière a été portée à la fonction de production qui représente le cœur de ces petites organisations et, du fait même, l'intérêt principal de l'entrepreneur.

Ces questions ont été volontairement placées en début de questionnaire pour capter plus facilement l'attention du répondant.

### 3.4. COLLECTE DE DONNEES

La méthodologie priorisée pour la collecte d'informations relativement aux comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière est l'entrevue individuelle. L'entrevue consiste principalement en une discussion semi-dirigée dans le but d'amasser des informations visant l'atteinte des objectifs de recherche. Par la présence de l'enquêteur<sup>38</sup>, elle fournit des données riches et complexes, puis permet de connaître ce que pense et ce que sait le répondant (Pettersen, 2002; Malhotra et *al.*, 2004; Grawitz, 1976 et Quivy et Campenhoudt, 2006). L'entrevue semi-dirigée possède plusieurs avantages tels que la souplesse et la flexibilité qui permettent de s'adapter à une multitude de situations. Lors d'entretiens de personne à personne, les répondants ont la chance d'avoir le questionnaire sous les yeux, ce qui crée une réelle interactivité et donne la possibilité de répondre à des questions à la fois plus longues et plus complexes (Malhotra et *al.*, 2004). De plus, la présence de l'enquêteur diminue le nombre de « *je ne sais pas* » et permet de limiter l'ambiguïté et d'obtenir des informations plus véridiques (D'Amboise et Gasse, 1980). L'entrevue semi-dirigée fournit davantage d'informations puisqu'elle offre l'opportunité à l'entrepreneur de partager ses expériences et ce qui le fait cheminer à travers différentes pistes de réflexion. Certes, l'entrevue permet d'utiliser un vocabulaire simple et clair, ce qui facilite la compréhension et diminue les erreurs d'interprétation.

---

<sup>38</sup> Il est à noter que l'ensemble des entrevues réalisées dans le cadre de cette étude a été effectué par l'étudiante-chercheuse.



### 3.5. DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES

Dans un premier temps, une lettre de présentation du programme de recherche Prefort et des objectifs de la présente recherche a été acheminée à une cinquantaine d'entrepreneurs ciblés préalablement pour les aviser que l'étudiante-chercheure communiquerait avec eux dans les prochaines semaines. Par la suite, quelques lectures relativement à la sollicitation par téléphone ont facilité la préparation technique nécessaire pour persuader les entrepreneurs forestiers de collaborer à l'avancement de la recherche. Soulignons que la réussite de la sollicitation téléphonique repose à 70 % sur la technique utilisée et à 30 % sur ce que nous voulons leur offrir ou leur demander (Menthon, 1999; Bouillerge et Rousseau, 1999; Chiasson, 2003).

En somme, ce sont 82 entrepreneurs forestiers qui ont été sollicités par envois postaux, par téléphone ou en personne afin de participer à cette enquête. Différentes raisons telles que le refus de participation, l'incompatibilité de l'horaire, la vente ou la cessation des activités de l'entreprise, l'impossibilité de communiquer avec l'entrepreneur pour fixer un rendez-vous ou la trop grande distance à parcourir pour rencontrer l'entrepreneur ont réduit l'échantillon à 46 entrepreneurs sondés. Des entrevues personnelles et semi-dirigées d'une durée moyenne de 2 heures et demie ont permis de recenser les comportements et les pratiques de gestion des entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec. Elles ont également permis de mieux connaître et d'enrichir l'interprétation du contexte forestier.

Les entrevues ont été tenues à la convenance du répondant, bien que pour certaines régions, la disponibilité de l'étudiante-chercheure était réduite à quelques jours. Afin de minimiser les

conséquences sur l'horaire de travail des entrepreneurs répondants, les rencontres ont eu lieu soit à leur domicile, à leur garage, à leur bureau d'affaires, en soirée ou lors des fins de semaine, et ce, dépendamment de leur préférence. Finalement, pour maximiser les réponses affirmatives des répondants, la collecte de données a été réalisée majoritairement lors de la période d'arrêt des grandes entreprises, soit entre les mois de janvier et de mai 2008.

### **3.6. TRANSCRIPTION DES DONNEES**

Lors des entrevues, les réponses ont été inscrites au fur et à mesure sur le questionnaire prévu à cet effet. Suite au consentement des répondants, les entrevues ont fait l'objet d'enregistrement audio facilitant ainsi la prise de données tout en limitant les erreurs dans la transcription d'informations. Pour assurer la confidentialité des données colligées, les renseignements permettant d'identifier les personnes sont conservés dans des banques de données différentes. Pour ce qui est des enregistrements, ils sont conservés dans un endroit verrouillé à clé et ont été consultés en cas de besoin pour éclaircir certaines données quantitatives.

### **3.7. METHODE D'ANALYSE**

Étant donné que l'outil de mesure comporte à la fois des questions ouvertes et fermées en plus de questions qualitatives et quantitatives, deux méthodes d'analyse ont été priorisées. Dans un premier temps, les questions fermées de type quantitatif ont été traitées à l'aide d'un logiciel de traitement des données, SPSS (Statistical Package for Social Sciences), version Windows. Ainsi, les données recueillies et les statistiques descriptives de base (moyenne, médiane, fréquence, minimum, maximum, écart-type et mode) sont utilisées. Dans un deuxième temps, l'analyse de

contenu est également utilisée pour le traitement de certaines questions. Cette méthode facilite la standardisation du contenu, le regroupement, la sélection et l'organisation de l'information. Elle permet également de révéler les tendances profondes (Stone, 1974). Ce mode de traitement des données découle principalement de la recherche qualitative. Cependant, Grawitz (1976) affirme que l'analyse de contenu a été, de prime abord, considérée comme un mode de traitement pour la recherche quantitative. Certes, l'analyse de contenu possède un très vaste champ d'application et peut être utilisée dans le cadre de maintes recherches et consent à satisfaire de façon harmonieuse aux exigences de la rigueur méthodologique (Quivy et Campenhoudt, 2006). Enfin, les données qualitatives obtenues permettent de compléter ou de préciser certaines données quantitatives enregistrées.

## **CHAPITRE 4**

### **TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES DE LA RECHERCHE**

#### **4. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre présente les résultats obtenus dans le cadre de la recherche. Tout d'abord, il importe de faire l'étude des variables par le biais des statistiques usuelles descriptives. Toutefois, la majorité des résultats est représentée par le pourcentage en fonction de l'échantillon. Lorsqu'ils étaient pertinents, la moyenne, le mode, le minimum et le maximum ont été exposés pour les fins d'analyse.

Rappelons que cette étude a été réalisée afin d'identifier les comportements de gestion des entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec. La conjoncture actuelle dans cette industrie a poussé les industriels et les chercheurs à s'unir afin d'apporter des solutions innovatrices et adaptées à la réalité. Dans cette section est donc présentée la résultante des 46 entrevues réalisées auprès d'entrepreneurs forestiers de récolte en provenance de 9 régions du Québec. Tel que souligné dans la section méthodologique, pour différentes raisons, nul ne pouvait effectuer des entrevues de personne à personne avec la population entière des entrepreneurs forestiers québécois, bien que ce scénario aurait été idéal et bénéfique pour la communauté scientifique.

Un ordre logique de présentation des résultats veut que les informations générales puissent être divulguées en premier lieu, permettant ainsi de bien cerner la composition de l'échantillon et, par le fait même, de mettre en contexte les résultats présentés subséquemment. Tout d'abord, les informations descriptives relatives aux répondants de l'échantillon seront présentées, suivies des caractéristiques des entreprises. Dans un deuxième temps, des informations d'ordre général rapportant quelques éléments essentiels du secteur forestier sont dévoilées en guise de contextualisation. Par ailleurs, une section présente les résultats obtenus en ce qui a trait aux principaux comportements managériaux, alors que la dernière partie expose les comportements adoptés par les entrepreneurs dans le cadre des activités de production, de marketing, de finance et de gestion des ressources humaines de leur entreprise.

#### **4.1. ÉCHANTILLON**

En référence à ce qui précède, les caractéristiques personnelles et sociales des répondants sont présentées dans cette section. Cette dernière sera suivie de celle présentant les caractéristiques de leur entreprise.

##### **4.1.1. CARACTERISTIQUES PERSONNELLES ET SOCIALES DES ENTREPRENEURS REONDANTS**

Le tableau 22 présente les caractéristiques personnelles et sociales de l'échantillon. En moyenne, les entrepreneurs sondés sont âgés de 46,6 ans. Plus précisément, 6 (13,2 %) d'entre eux ont 35 ans et moins tandis que 9 (19,5 %) autres répondants sont âgés de 56 ans et plus. Par ailleurs, soulignons qu'une forte majorité de répondants (67,2 %) sont âgés entre 36 et 55 ans.

TABLEAU 22

## Caractéristiques personnelles et sociales des entrepreneurs

Énoncés	n	$\bar{x}$	Médiane	%
<b>Âge</b>	n (46)	46,6	47,0	100,0
35 ans et moins	6	--	--	13,2
Entre 36 et 45 ans	13	--	--	28,2
Entre 46 et 55 ans	18	--	--	39,0
56 ans et plus	9	--	--	19,5
<b>Nombre d'années d'expérience en gestion</b>	n (41)	19,6	18,0	100,0
Moins de 10 ans	5	--	--	12,1
Entre 10 et 14 ans	9	--	--	21,8
Entre 15 et 19 ans	7	--	--	17,0
Entre 20 et 24 ans	7	--	--	17,0
Entre 25 et 29 ans	6	--	--	14,6
30 ans et plus	7	--	--	17,0
<b>Nombre d'années travaillées dans l'industrie forestière</b>	n (46)	26,0	27,0	100,0
Moins de 10 ans	4	--	--	8,7
Entre 10 et 19 ans	10	--	--	21,7
Entre 20 et 29 ans	10	--	--	21,7
Entre 30 et 39 ans	18	--	--	39,1
40 ans et plus	4	--	--	8,7
<b>Nombre d'années comme propriétaire de l'entreprise</b>	n (46)	18,0	17,5	100,0
Moins de 10 ans	10	--	--	21,7
Entre 10 et 19 ans	14	--	--	30,4
Entre 20 et 29 ans	13	--	--	28,3
Entre 30 et 39 ans	9	--	--	19,6
<b>Propriétaire/actionnaire/associé actuellement ou antérieurement d'une autre entreprise</b>	n (46)		%	
Oui	23		50,0	
Non	23		50,0	

Quant au nombre d'années d'expérience en gestion, les répondants bénéficient en moyenne de 19,6 ans d'expérience. Ces résultats sont caractérisés par une large distribution : certains entrepreneurs possèdent seulement quelques années d'expérience alors que d'autres occupent un poste de gestion<sup>39</sup> depuis plus de 25 ans. En explicative, 12,1 % des répondants possèdent moins de 10 ans d'expérience, comparativement à 31,6 % des propriétaires rencontrés qui ont plus de 25 ans d'expérience reliée au domaine administratif.

Dans le même ordre d'idées, les résultats traitant de l'expérience des répondants dans le secteur forestier montrent que ces derniers consacrent leurs efforts à l'industrie forestière depuis 26 ans en moyenne. En effet, il ressort que la grande majorité (69,5 %) y travaille depuis au moins 2 décennies. Les résultats montrent également qu'en moyenne, les répondants possèdent leur entreprise depuis 18 ans. Seulement 10 des 46 entreprises (21,7 %) de l'échantillon ont moins de 10 ans d'existence. L'année de fondation ayant été prise en compte, uniquement 2 entreprises ont été créées il y a moins de 5 ans. Il ressort également que 47,9 % des répondants sont propriétaires de machinerie depuis plus de 20 ans. En somme, concernant les activités parallèles des entrepreneurs, la moitié de l'échantillon (50,0 %) est actuellement ou a été antérieurement actionnaire ou associée d'une autre entreprise.

---

<sup>39</sup> Est incluse dans « poste de gestion » l'expérience comme cadre, comme chef d'équipe, comme gestionnaire et comme propriétaire d'entreprise.

Par ailleurs, le tableau 23 présente les résultats relatifs aux caractéristiques du réseau personnel des entrepreneurs notamment en ce qui a trait à l'expérience de leurs proches<sup>40</sup> dans l'industrie forestière et à la présence de ceux-ci en tant qu'employés dans les entreprises sondées. Mentionnons que la presque totalité (82,6 %) des répondants ont un proche qui possède ou qui a déjà possédé une entreprise. De plus, une forte majorité (89,1 %) du réseau personnel (les proches) des dirigeants a déjà travaillé ou travaille dans une entreprise forestière<sup>41</sup> et 56,5 % des dirigeants embauchent actuellement au moins un de leurs proches dans le cadre des activités de leur entreprise.

Dans le même ordre d'idées, les entrepreneurs ont identifié lesquels de leurs proches possèdent ou ont déjà possédé une entreprise. Les répondants avaient une possibilité de 2 choix de réponse où le cumul<sup>42</sup> des résultats s'élève à 66 proches. Il ressort que 52,2 % des parents (père ou mère) des répondants ont déjà été ou sont toujours en affaires. Qui plus est, 52,2 % de l'échantillon a un frère ou une sœur à la tête d'une organisation (ou qui ont déjà été à la tête d'une organisation) dans le même secteur ou dans un secteur différent. Uniquement 8 répondants n'ont aucun proche entrepreneur.

---

<sup>40</sup> Sont ici considérés comme des proches les membres du réseau personnel des entrepreneurs, c'est-à-dire les membres de la famille, de la belle-famille et les amis.

<sup>41</sup> Dans le cadre de cette question, étaient considérées comme entreprises forestières les entreprises de récolte, de transport, de voirie de même que les scieries.

<sup>42</sup> À plusieurs reprises dans cette section il sera question de « cumul de résultats ». À quelques questions et lorsque mentionné, les répondants avaient la possibilité d'identifier 2, 3 ou 4 éléments de réponse différents. Ces choix ont été cumulés et, dans plusieurs cas, les variables ont été traitées de façon indépendante des autres variables afin d'identifier les plus importantes pour les répondants. Ainsi, nous ne cherchions pas à identifier celles qui se classaient au premier rang, au deuxième rang et ainsi de suite.



TABLEAU 23

## Caractéristiques du réseau personnel des entrepreneurs

Proches travaillant dans l'industrie forestière ou dans l'entreprise	n (46)	%
Entrepreneur ayant un proche qui a déjà possédé ou qui possède une entreprise	38	82,6
Entrepreneur ayant un proche qui a travaillé ou qui travaille dans une entreprise forestière	41	89,1
Entrepreneur ayant un proche qui travaille actuellement dans l'entreprise	26	56,5
Proches ayant déjà possédé ou possédant une entreprise (possibilité de 2 choix – 66 réponses)	n (46)	%
Parent (père, mère)	24	52,2
Frère, sœur	24	52,2
Oncle, tante	8	17,4
Belle-famille	5	10,9
Autre (fils, ami, cousin, etc.)	5	10,9
Aucun proche ayant possédé une entreprise	8	17,4
Proches ayant travaillé ou travaillant dans une entreprise forestière (possibilité de 2 choix – 66 réponses)	n (46)	%
Parent (père, mère)	23	50,0
Frère, sœur	19	41,3
Oncle, tante	10	21,7
Cousin, cousine	3	6,5
Fils, fille	3	6,5
Neveu, nièce	3	6,5
Autre (ami, belle-famille)	5	10,9
Aucun proche n'ayant travaillé dans une entreprise forestière	5	12,5
Proches de la famille occupant actuellement un poste au sein de l'entreprise (possibilité de 3 choix – 38 réponses)	n (46)	%
Fils, fille	11	23,9
Frère, sœur	9	19,6
Neveu, nièce	4	8,7
Parent (père, mère)	4	8,7
Cousin, cousine	3	6,5
Conjoint, conjointe	2	4,3
Autre (ami, gendre, belle-famille, etc.)	5	10,9
Aucun proche n'occupe un poste dans l'entreprise	19	41,3

Toujours par un cumul des réponses, c'est également 66 personnes de la famille des dirigeants qui ont déjà œuvré ou qui travaillent toujours pour le compte d'une entreprise forestière. Tel que mentionné précédemment, 41 entrepreneurs (89,1 %) sont entourés de gens occupant une profession dans le secteur forestier. Soulignons que 50,0 % des parents, 41,3 % des frères et sœurs et 21,7 % des oncles et tantes des répondants ont déjà travaillé ou travaillent toujours dans l'industrie forestière.

Enfin, par un cumul des 3 choix de réponse possibles, ce sont 38 proches à travers 27 entreprises différentes qui occupent actuellement un poste au sein des entreprises de récolte rencontrées. Parmi eux, on retrouve principalement la présence des fils et des filles (23,9 %) des dirigeants de même que des frères et des sœurs (19,6 %).

Somme toute, on remarque que la famille nucléaire (père, mère, frères et sœurs) des entrepreneurs est très présente, tant dans l'industrie forestière qu'au sein des entreprises de récolte étudiées.

Les résultats du tableau 24 portent sur la forme priorisée pour le développement des compétences en matière de gestion et dans le secteur forestier. C'est par eux-mêmes ou de façon autodidacte que la moitié (50,0 %) des entrepreneurs a développé la majorité de ses compétences en gestion. Près du tiers (30,4 %) des répondants de l'échantillon ont développé leurs compétences en gestion en combinant 2 formules, soit le mentorat et le développement de compétences par eux-mêmes. Quant aux compétences particulières rattachées au secteur forestier, 37,0 % des

répondants affirment les avoir acquises seuls, de façon autodidacte, alors que 23,9 % des dirigeants ont eu recours à une forme de mentorat en complémentarité avec l'expérience apprise par eux-mêmes dans le cadre de leur travail.

TABLEAU 24

Forme priorisée de développement des compétences en gestion et dans le secteur forestier

Formes de développement des compétences	En gestion		Dans le secteur forestier	
	n (46)	%	n (46)	%
Autodidacte (par soi-même)	23	50,0	17	37,0
Par le mentorat et par soi-même	14	30,4	11	23,9
Par la formation, le mentorat et par soi-même	4	8,7	6	13,0
Par le mentorat	2	4,3	7	15,2
Autre (par la formation, par la formation et le mentorat, par la formation et par soi-même)	3	6,6	5	10,9

Le tableau 25 indique les 2 principales motivations de ces répondants à être propriétaires d'entreprise et, au total, 88 réponses ont été recensées. Par un cumul de résultats, il ressort qu'une majorité de répondants (65,2 %) ont mentionné qu'être leur propre patron était leur principale motivation. Figurent par la suite ces motivations : être autonome et indépendant (47,8 %), relever un défi (39,1 %) et faire de l'argent (34,8 %).

TABLEAU 25

Deux principales motivations à être propriétaire d'entreprise

Motivations à être entrepreneur forestier (possibilité de 2 choix – 88 réponses)	n (46)	%
Être son propre patron	30	65,2
Être autonome, indépendant	22	47,8
Relever un défi	18	39,1
Faire de l'argent	16	34,8
Avoir du pouvoir	1	2,2
Autre (passion pour la forêt)	1	2,2

## 4.2. CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON

### 4.2.1. TAILLE DES ENTREPRISES

Lors de la collecte de données, ce sont principalement des entrepreneurs propriétaires de petite entreprise qui ont été sélectionnés et le tableau 26 de la page suivante fait état de la taille de leur entreprise. Parmi les répondants se trouvent 3 travailleurs autonomes<sup>43</sup> (6,5 %), 41 entreprises de petite taille (91,3 %) et 1 entreprise de taille moyenne où 78 opérateurs effectuent les travaux de récolte. Somme toute, les résultats illustrent bien la petitesse des entreprises rencontrées, lesquelles embauchent en moyenne 7,7 employés, tandis que cette donnée statistique diminue à 6 employés lorsque l'entreprise de taille moyenne est exclue.

<sup>43</sup> Rappelons que le travailleur autonome est une personne seule ou employant une main-d'œuvre réduite et dont l'objectif est de créer son emploi en faisant valoir ses talents par une expertise particulière.

TABLEAU 26

## Regroupement des entreprises répondantes selon la taille

Regroupement selon la taille	n (46)	%
Travailleur autonome	3	6,5
Petite entreprise (entre 1 et 20 employés)	42	91,3
Moyenne entreprise	1	2,2
Nombre d'employés dans les entreprises rencontrées	$\bar{x}$ (n=45)	Global, excluant la donnée aberrante <sup>44</sup>
		$\bar{x}$ (n=44)
Nombre total d'employés	7,7	6,0

Le tableau 27 indique les informations recueillies relativement aux postes occupés et aux statuts d'emploi des employés. Globalement, il ressort que 41,3 % des entrepreneurs n'embauchent pas de ressources à temps complet pour effectuer les tâches de comptabilité. Parallèlement, c'est également 41,3 % des entrepreneurs rencontrés qui ont recours aux services d'un commis-comptable à mi-temps, alors que 17,4 % des répondants emploient les services d'un commis-comptable à temps complet. Relativement à l'opération de machinerie forestière, 65,2 % embauchent des employés à temps complet, alors que 30,4 % des répondants n'embauchent aucun opérateur pour effectuer les travaux de récolte<sup>45</sup>. En outre, une forte proportion des entrepreneurs rencontrés ne recrutent pas de mécaniciens (87,0 %), ni de gestionnaires (97,8 %), ni d'opérateurs-mécaniciens (69,6 %) puisque l'ensemble de ces tâches est ordinairement comblé par eux-mêmes. Toutefois, soulignons que 28,3 % des répondants embauchent des opérateurs de machinerie possédant également des compétences en mécanique comblant les besoins et complétant l'équipe.

<sup>44</sup> Voir bibliographie : Emond et Dubreuil (2005).

<sup>45</sup> Les dirigeants effectuent donc la récolte de matière ligneuse.

TABLEAU 27

Différents postes occupés par les employés et statuts d'emploi

Postes occupés par les employés	Aucun employé		Temps plein			Temps partiel		
	n	%	n	%	$\bar{x}$	n	%	$\bar{x}$
Commis-comptable	19	41,3	8	17,4	0,2	19	41,3	0,4
Opérateur de machinerie forestière	14	30,4	30	65,2	5,6	2	4,3	0,1
Mécanicien	40	87,0	6	13,0	0,2	0	0,0	0,0
Administration générale (ex. : secrétariat général, représentation, achats, etc.)	45	97,8	1	2,2	0,1	0	0,0	0,0
Opérateur-mécanicien (effectue les 2 tâches en tout temps)	32	69,6	13	28,3	0,8	1	2,2	0,02

#### 4.2.2. CARACTERISTIQUES JURIDIQUES DES ENTREPRISES

En se référant au tableau 28 de la page suivante, les résultats démontrent qu'une forte majorité (84,8 %) d'entrepreneurs sont les fondateurs des entreprises de récolte actuelles et que 10,9 % sont des prédécesseurs ayant repris le flambeau de l'entreprise familiale. Uniquement 2 propriétaires (4,3 %) de l'échantillon ont fait l'acquisition d'une organisation dite non familiale. Concernant la forme juridique des entreprises, l'incorporation est la forme priorisée par la presque totalité des répondants (97,8 %), alors qu'une seule entreprise est une société en nom collectif. En ce qui a trait à la création de l'entreprise, les entrepreneurs ont préféré s'unir dans 60,9 % des cas. À cet effet, 2 ou 3 actionnaires assurent la gestion dans 20 entreprises rencontrées (43,5 %), alors que l'actionariat des 18 autres entreprises (39,1 %) est composé d'un actionnaire unique.

TABLEAU 28

## Caractéristiques juridiques des entreprises

Fondation de l'entreprise	n (46)	%
Fondateur de l'entreprise	39	84,8
Repreneur de l'entreprise familiale	5	10,9
Acheteur de l'entreprise	2	4,3
Forme juridique de l'entreprise	n (46)	%
Compagnie par actions	45	97,8
Société en nom collectif	1	2,2
Actionnaires / associés	n (46)	%
Oui	28	60,9
Non	18	39,1
Nombre d'actionnaires / associés	n (46)	%
1 ou 2 associés (donc 2 ou 3 associés au total)	20	43,5
3 associés et plus	8	17,4
Aucun associé (propriétaire unique)	18	39,1

Le tableau 29, pour sa part, présente les résultats correspondant à la participation de la conjointe des entrepreneurs dans les activités de l'entreprise. Bien qu'une bonne proportion (47,8 % de l'échantillon) des conjointes contribuent à la gestion en tant que commis-comptables et/ou secrétaires, ce sont uniquement 7 (15,2 %) d'entre elles qui possèdent une participation à l'actionnariat variant entre 10,0 % et 50,0 %.

TABLEAU 29

Participation des conjointes des entrepreneurs aux activités de l'entreprise<sup>46</sup>

Participation de la conjointe à la gestion de l'entreprise	n (46)	%
Oui	22	47,8
Non	24	52,2
Rôle de la conjointe	n (46)	%
Commis-comptable	19	41,3
Secrétaire	3	6,5
Aucun rôle	24	52,2
Participation de la conjointe à l'actionnariat	n (46)	%
10,0 %	1	2,17
33,0 %	1	2,17
40,0 %	1	2,17
45,0 %	1	2,17
49,0 %	2	4,34
50,0 %	1	2,17
Aucune participation à l'actionnariat	39	84,80

#### 4.2.3. REGION DE RESIDENCE ET REGION DE TRAVAIL

Le tableau 30 montre la répartition de l'échantillon d'entrepreneurs par rapport à leur région de résidence et leur région de travail. Ainsi, les répondants proviennent de 9 régions du Québec et ces derniers travaillent dans plus de 7 régions différentes. Globalement, le Saguenay–Lac-Saint-Jean représente la région où il y a le plus de répondants de l'échantillon qui, à la fois, y résident et y

<sup>46</sup> Soulignons qu'à la connaissance de l'étudiante-chercheuse, la quasi-totalité des entrepreneurs rencontrés avait une conjointe. Toutefois, cette question n'a pas directement fait l'objet de l'étude. Comme l'ensemble des répondants a soumis une réponse, il a été pris pour acquis que ces derniers avaient tous une conjointe.



travaillent. La moitié (23 répondants) de l'échantillon provient du Saguenay–Lac-Saint-Jean, mais uniquement 18 des 23 (39,1 %) répondants y réalisent leurs activités.

TABLEAU 30

## Régions de résidence et de travail des répondants

Régions	Région de résidence		Région de travail	
	n (46)	%	n (46)	%
Saguenay–Lac-Saint-Jean	23	50,0	18	39,1
Abitibi-Témiscamingue	7	15,2	7	15,2
Mauricie	5	10,9	5	10,9
Bas-Saint-Laurent	3	6,5	2	4,3
Côte-Nord	2	4,3	5	10,9
Centre-du-Québec	2	4,3	0	0,0
Chaudière-Appalaches	2	4,3	0	0,0
Lanaudière	1	2,2	0	0,0
Nord-du-Québec	1	2,2	2	4,3
Plusieurs régions	0	0,0	6	13,0
Ontario	0	0,0	1	2,2

Qui plus est, ce sont 7 entrepreneurs des 46 sondés (15,2 %) qui résident et qui travaillent dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, la deuxième région la plus importante (en nombre) de l'échantillon. Soulignons que la Mauricie est représentée à 10,9 % dans l'échantillon, tant pour les entrepreneurs y résidant que pour ceux y travaillant. Enfin, notons que 13,0 % des répondants travaillent dans plus d'une région simultanément.

#### 4.2.4. TYPES DE FORET ET DE DONNEURS D'ORDRES

Le tableau 31 illustre qu'une forte proportion des répondants de l'échantillon (69,6 %; 32) travaillent en forêt publique, que 21,7 % (10) des entrepreneurs travaillent sur des terres privées et que 8,7 % (4) des répondants répartissent proportionnellement leurs contrats entre les différents donneurs d'ordres de terres publiques ou privées. De plus, les 46 entreprises rencontrées oeuvrent principalement pour 4 types de donneurs d'ordres différents, soit les compagnies bénéficiaires d'un CAAF<sup>47</sup>, les coopératives, les entrepreneurs généraux<sup>48</sup> et les propriétaires de lots privés. Quelques entreprises travaillent également pour des groupements forestiers, mais parmi les cas étudiés, ces derniers ne correspondent pas aux donneurs d'ordres principaux des sous-traitants rencontrés. Ainsi, ce sont les compagnies bénéficiaires d'un CAAF (50,0 %) qui sont les principaux donneurs d'ordres des entrepreneurs rencontrés, alors que 26,1 % des répondants travaillent pour le compte d'entrepreneurs généraux. Qui plus est, 17,4 % sont sous-contractants pour des propriétaires de lots privés et 6,5 % travaillent pour le compte de coopératives.

---

<sup>47</sup> CAAF : contrat d'aménagement et d'approvisionnement forestier.

<sup>48</sup> Entrepreneur général : responsable d'une partie ou de la totalité des prestations de travaux forestiers (suite à un contrat ou à un marché) et pouvant aussi avoir recours à la sous-traitance pour la réalisation.

TABLEAU 31  
Types de forêt et de donneurs d'ordres

Types de forêt	n (46)	%
Publique	32	69,6
Privée	10	21,7
Les deux	4	8,7
Types de donneurs d'ordres	n (46)	%
Compagnie bénéficiaire d'un CAAF	23	50,0
Entrepreneur général	12	26,1
Propriétaire de lots privés	8	17,4
Coopérative	3	6,5

### 4.3. CONTEXTE FORESTIER

#### 4.3.1. ÉQUIPEMENTS UTILISÉS POUR LA PRODUCTION

Pour les entreprises de récolte forestière, le type d'équipements utilisés permet d'effectuer différents travaux distinguant ainsi l'offre de service des petites organisations. Le tableau 32 présente les types de machinerie utilisée par les 46 entrepreneurs rencontrés. Rappelons qu'à ce sujet, une question ouverte était posée et les entrepreneurs n'étaient pas restreints quant au nombre d'éléments de réponse<sup>49</sup> où ces derniers devaient énumérer le type de machinerie qu'ils possèdent.

Visiblement, le transporteur de bois court (67,4 %) et l'abatteuse multifonctionnelle (65,2 %) constituent le « kit » le plus usuel pour la production de bois tronçonné. D'autres entrepreneurs possèdent plutôt les équipements pour effectuer la coupe par arbre entier. Pour ce faire, la majorité

<sup>49</sup> La question visait principalement à identifier les équipements de récolte forestière possédés par les répondants. Il n'est donc pas possible d'inventorier l'ensemble des machines possédées par les entrepreneurs de l'échantillon.

des répondants possède des équipements différents, entre autres l'abatteuse (19,6 %), l'ébrancheuse (19,6 %), la débusqueuse à câble (8,7 %) de même que la débusqueuse à pinces (8,7 %). Comme les traitements effectués sont distincts (type de forêt, besoins des donneurs d'ordres, etc.), les équipements utilisés par ces propriétaires-dirigeants diffèrent aussi. Ainsi, des scies mécaniques, des tracteurs, des chargeuses et d'autres types d'équipements constituent également des actifs possédés par quelques entreprises de l'échantillon.

TABLEAU 32

## Types de machinerie utilisée par les entrepreneurs

Types de machinerie <sup>50</sup> possédée par les répondants (question ouverte)	n (46)	%
Transporteur de bois court	31	67,4
Multifonctionnelle (abatteuse, façonneuse)	30	65,2
Abatteuse groupeuse (bois en longueur)	9	19,6
Ébrancheuse	9	19,6
Débusqueuse à câble	4	8,7
Débusqueuse à pinces	4	8,7
Combo ou dual <sup>51</sup>	4	8,7
Scie mécanique	4	8,7
Processeur de bois court	2	4,3
Transporteur de bois long	2	4,3
Autre <sup>3</sup> (tracteur, chargeuse, excavatrice, etc.)	8	17,4

Certains entrepreneurs possèdent également des équipements en mesure d'effectuer des travaux de voirie et de transport. Toutefois, précisons que ce n'est pas l'ensemble des dirigeants qui

<sup>50</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des autres équipements possédés par les entrepreneurs de l'échantillon.

<sup>51</sup> Combo ou dual : machine pouvant exécuter la coupe et le débardage des arbres. Elle peut passer en quelques minutes d'une abatteuse à un porteur et vice versa.

a identifié les équipements autres que ceux utilisés pour la récolte de matière ligneuse, limitant donc les interprétations quant à ces résultats.

#### 4.3.2. LIEUX DE RESIDENCE ENTRE LES QUARTS DE TRAVAIL

Le tableau 33 illustre les différents lieux de résidence où les entrepreneurs logent entre les quarts de travail. Il ressort que 50,0 % de l'échantillon réside en camp forestier lors des périodes de travail<sup>52</sup>, comparativement à 26,1 % (12) des entrepreneurs qui résident à leur domicile. Les autres 23,9 % sont appelés à demeurer, dans la majorité des cas, à différents endroits pendant l'année. En ce sens, d'autres résultats indiquent le temps que les propriétaires d'équipements consacrent aux déplacements. Uniquement 5 des 37 (13,5 %) répondants ont moins d'une heure de route à faire pour rejoindre le « campement ». En moyenne, les entrepreneurs consacrent près de 2 h 45 min au transport pour se rendre au lieu de résidence<sup>53</sup> à partir de leur domicile (au début et à la fin de chaque semaine). Par ailleurs, entre le lieu de résidence et le lieu de travail<sup>54</sup>, la majorité des répondants (53,9 %) doit effectuer entre 45 min et 1 h de transport. Somme toute, le temps moyen à parcourir entre ces 2 lieux est près de 1 h 40 min par jour.

---

<sup>52</sup> Bien que différents horaires existent, la plupart des répondants passent 4 à 5 jours en forêt avant de revenir à leur domicile.

<sup>53</sup> Le lieu de résidence diffère d'un entrepreneur à un autre et correspond à l'endroit où celui-ci séjourne entre les quarts de travail (camp forestier, logement, installations personnelles, etc.).

<sup>54</sup> Le lieu de travail correspond au parterre de coupe attribué aux entreprises pour l'exécution des opérations, le territoire à couvrir étant différent pour chaque entreprise.

TABLEAU 33

Lieux de résidence, distance entre les lieux (résidence et travail)  
et temps de transport effectué par les répondants

Lieux de résidence entre les quarts de travail	n (46)	%		
Camp forestier	23	50,0		
Domicile	12	26,1		
Logement	3	6,5		
Camp forestier, domicile, installations personnelles et hôtel au cours d'une même année	3	6,5		
Autre <sup>55</sup> (hôtel, motel, installations personnelles, etc.)	5	10,9		
Temps de transport entre le domicile et le lieu de résidence entre les quarts de travail	n (37)	%	$\bar{x}$	Mode
Moins de 1 h	5	13,5	2,7 h (près de 2 h 45 min)	2 h
Entre 1 h et 2 h (inclusivement)	12	32,4		
Entre 2 h et 3 h (inclusivement)	9	24,3		
Plus de 3 h	11	29,7		
Temps de transport entre le lieu de résidence et le lieu de travail entre les quarts de travail	n (39)	%	$\bar{x}$	Mode
Moins de 45 min	14	35,9	0,8 h (près de 50 min)	30 min
Entre 45 min et 1 h	21	53,9		
Plus de 1 h	4	10,3		

Enfin, quant aux types de contrats, les résultats du tableau 34 démontrent que 75,0 % des entrepreneurs se voient attribuer un contrat annuel par leur principal donneur d'ouvrage. De surcroît, 13,6 % de l'échantillon obtient des contrats à forfait alors que 11,4 % des répondants bénéficient d'un contrat d'une durée supérieure à un an. Ce sont 26 entrepreneurs (59,1 %) qui sont sous-traitants pour un seul donneur d'ordres afin de combler leur période de production annuelle. Par ailleurs,

<sup>55</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des éléments de réponse.

18 entrepreneurs oeuvrent également pour d'autres donneurs d'ouvrage (donneurs d'ordres secondaires) où 16 (34,8 %) répondants acceptent des contrats à forfait. Soulignons également que 34,1 % des répondants ne possèdent aucune entente écrite avec leur principal donneur d'ouvrage et les ententes informelles règnent davantage auprès des donneurs d'ordres secondaires, dans une proportion de 55,6 %.

TABLEAU 34

Types de contrats et formes d'ententes entre les répondants et leurs donneurs d'ouvrage

Types de contrats	Donneur d'ordres principal		Donneur d'ordres secondaire	
	n (44)	%	n (44)	%
Contrat annuel	33	75,0	2	4,5
Contrat à forfait « à la job »	6	13,6	16	36,4
Contrat de plus d'un an	5	11,4	0	0,0
N'a pas de donneur d'ordres secondaire	--	--	26	59,1
Entente écrite	29	65,9	8	44,4
Entente verbale	15	34,1	10	55,6

#### 4.4. COMPORTEMENTS DE GESTION

##### 4.4.1. PLANIFICATION STRATEGIQUE

###### 4.4.1.1. Vision

Le tableau 35 contient les résultats en matière de vision et de projets futurs pour les entreprises. Un peu plus du tiers des répondants (37,0 %) ont mentionné avoir une vision à moyen terme en ce qui concerne leurs projets futurs pour l'entreprise, alors que 26,1 % visualisent à court terme et 26,1 % ont une conception de leurs projets à court, à moyen et à long terme. Somme toute,

on remarque qu'une forte majorité (63,1 %) de l'échantillon planifie en prévision des 2 prochaines années.

TABLEAU 35

## Durée des projets futurs (vision) des entrepreneurs pour l'entreprise

Projets futurs (vision)	n (46)	%
À moyen terme (entre 1 et 3 ans)	17	37,0
À court terme (moins de 1 an)	12	26,1
À court, moyen et long terme	12	26,1
À long terme (3 ans et plus)	4	8,7
Aucune vision d'entreprise	1	2,2

Le tableau 36 présente les résultats correspondant à la croissance et aux stratégies envisagées par les entrepreneurs. À l'hiver 2008, les répondants ont confirmé que 32,6 % d'entre eux ont vécu une croissance quant au nombre d'employés embauchés au cours des 5 dernières années, alors que 30,4 % des entreprises sont demeurées stables et 37,0 % des répondants ont dû, pour différentes raisons, réduire leur effectif.

Quant aux stratégies actuellement envisagées, les répondants avaient la possibilité d'identifier 2 éléments de réponse et le cumul de ceux-ci s'élève à 72 réponses. Il semble qu'actuellement, la majorité des répondants priorise le statu quo (58,7 %) comme stratégie, laissant ainsi le temps à la crise de s'estomper. Par ailleurs, soulignons que cette stratégie n'est pas envisagée à long terme puisque, comme le montrent les résultats, demeurer dans la position actuelle passe de 58,7 % à 15,9 % comme ligne directrice des entreprises pour les prochaines années.



TABLEAU 36

## Croissance et stratégies envisagées par les entrepreneurs

Variation du nombre d'employés entre les années 2002-2003 et 2007-2008		n (46)	%	
Entreprises ayant vécu une croissance (augmentation du nombre d'employés) au cours des 5 dernières années		15	32,6	
Entreprises étant demeurées stables au cours des 5 dernières années		14	30,4	
Entreprises ayant réduit leur taille au cours des 5 dernières années		17	37,0	
Stratégies envisagées pour l'entreprise	Actuellement		D'ici 3 ans	
	n (46) 72 réponses	%	n (44) 73 réponses	%
Préserver la position actuelle (statu quo - maintien de la situation - aucun changement majeur)	27	58,7	7	15,9
Diversifier les activités de l'entreprise (stratégie d'acquisition)	11	23,9	11	25,0
Faire du développement (interne) (améliorer les procédés de production et le système comptable, intégrer des logiciels informatiques pour la gestion, etc.)	10	21,7	10	22,7
Restructurer (suite à une crise - liquidité, délégation, financement, etc.)	10	21,7	7	15,9
Croître (interne) (acquérir de la machinerie supplémentaire, embaucher des employés supplémentaires, augmenter le chiffre d'affaires, etc.)	7	15,2	7	15,9
Prendre de l'expansion (externe)	--	--	8	18,2
Vendre ou transmettre l'entreprise	3	6,5	16	36,4
Cesser les activités de l'entreprise (faillite, fermeture - stratégie de retrait)	2	4,3	5	11,4
Réduire la taille de l'entreprise (faire des mises à pied)	2	4,3	2	4,5

Qui plus est, on remarque très peu de variation dans le choix de certaines stratégies entre la période actuelle et d'ici 3 ans : la diversification des activités (passant de 23,9 % à 25,0 %), le développement interne (passant de 21,7 % à 22,7 %), la restructuration (passant de 21,7 % à 15,9 %) et la croissance interne (passant de 15,2 % à 15,9 %). De plus, aucune entreprise n'est actuellement en phase d'expansion, alors que 18,2 % des dirigeants envisagent cette tactique d'ici 3 à 5 ans. Signalons que peu d'entrepreneurs ont identifié la vente ou le transfert de l'entreprise (6,5 %), la cessation des activités (4,3 %) et la réduction de l'entreprise (4,3 %) comme principales stratégies actuelles. Toutefois, on observe une distinction marquée pour les prochaines années où 36,4 % des répondants envisagent vendre ou transmettre leur entreprise d'ici 3 ans, 11,4 % des répondants ont l'intention de cesser leurs activités. C'est donc 21 des 44 répondants (47,8 %) à cette question qui envisagent de vendre ou de cesser les activités de l'entreprise. Enfin, 4,5 % des entrepreneurs songent à la réduction de leur effectif.

Conformément aux résultats précédents, il ressort du tableau 37 qu'en période de crise, l'élément le plus important pour les dirigeants demeure la survie de l'entreprise (45,7 %) et le profit (30,4 %), tandis que généralement, le profit de l'entreprise correspond à leur préoccupation première (31,1 %) tout comme le chiffre d'affaires (28,9 %).

L'importance accordée à la survie de l'entreprise passe de 45,7 % à 6,7 % lorsque celle-ci évolue dans un environnement moins précaire, alors que le profit de l'entreprise est constamment une préoccupation des entrepreneurs où plus de 30 % des répondants le considèrent comme l'une des variables les plus importantes pour l'entreprise.

TABLEAU 37

Élément le plus important pour l'entreprise en période de crise et généralement<sup>56</sup>

Élément le plus important pour l'entreprise	En période de crise		Généralement	
	n (46)	%	n (45)	%
Survie de l'entreprise (s'assurer un travail et un revenu)	21	45,7	3	6,7
Profit de l'entreprise	14	30,4	14	31,1
Chiffre d'affaires	7	15,2	13	28,9
Nombre de mètres cubes accordé (part de marché)	2	4,3	5	11,1
Croissance de l'entreprise	1	2,2	7	15,6
Bénéfices des actionnaires/associés	1	2,2	3	6,7

Pour sa part, le chiffre d'affaires perd de l'importance au cours d'une période de crise, étant généralement d'une grande importance pour 28,9 % des répondants, alors qu'actuellement, il se positionne au troisième rang avec 15,2 % des répondants. Quant au nombre de mètres cubes<sup>57</sup> accordé et à la croissance de l'entreprise, les entrepreneurs leur consacrent beaucoup moins d'importance en période de crise qu'en temps régulier. Uniquement 3 personnes (6,5 %) confirment que ce sont les variables les plus importantes en période d'incertitude, comparativement à 12 personnes (26,7 %) lorsque l'environnement et le contexte économique sont plus cléments.

Bien qu'un bon nombre d'entrepreneurs n'évaluent pas formellement leur performance en termes de quantité, le tableau 38 fait état des moyens utilisés pour évaluer la performance globale de

<sup>56</sup> Généralement correspond aux périodes où l'industrie n'est pas en crise.

<sup>57</sup> Le nombre de mètres cubes correspond à la principale unité de mesure de la production utilisée par les entrepreneurs puisque le donneur d'ordres rémunère les sous-traitants en fonction de la masse/volume.

l'entreprise. Les répondants avaient la possibilité d'identifier les 3 principaux moyens dont le cumul de ceux-ci se chiffre à 127 éléments de réponse. En analysant distinctement chacun de ces moyens, il ressort que 41,3 % des entrepreneurs utilisent le nombre de mètres cubes coupés (19 des 46 répondants) comme principale donnée et 37,0 % des répondants tiennent compte du nombre de voyages effectués (transporteur, débardeur, etc.).

TABLEAU 38

Principaux moyens utilisés par les entrepreneurs  
pour évaluer la performance globale des entreprises (productivité)

Principaux moyens utilisés pour évaluer la performance (possibilité de 3 choix - 127 réponses)	n (46)	%
Nombre de mètres cubes coupés	19	41,3
Nombre de voyages effectués (transporteur, débardeur, etc.)	17	37,0
Nombre d'arbres coupés	15	32,6
Évaluation des coûts de réparation	15	32,6
Évaluation visuelle du travail fait sur le terrain (à l'œil)	11	23,9
Taux d'utilisation des machines	10	21,7
Autre <sup>58</sup> (consommation de carburant, bavard, selon le peuplement, etc.)	40	87,0

De plus, les moyens tels que le nombre d'arbres coupés (32,6 %) et l'évaluation des coûts de réparation (bris majeurs, pertes de temps, etc.) (32,6 %) correspondent aussi à des indicateurs de performance privilégiés par les entrepreneurs forestiers pour mesurer, notamment, leur productivité. Soulignons que l'évaluation visuelle du parterre de coupe est un moyen utilisé par 23,9 % des

<sup>58</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des moyens utilisés par les entrepreneurs pour évaluer la performance de leur entreprise.

répondants, alors que le taux d'utilisation de la machine est également l'une des principales valeurs considérées par 21,7 % de l'échantillon.

À l'opposé, les données financières ne figurent pas parmi les principaux outils qu'utilisent les entrepreneurs forestiers pour évaluer la performance. Les bilans financiers (8,7 %), la compilation des données informatiques (6,5 %), les relevés du donneur d'ordres (6,5 %) et le solde du compte en banque (4,3 %) ont été identifiés à moindres reprises comme principaux outils servant à l'évaluation de la performance. Toutefois, certains autres moyens utilisés que par 1 ou 2 répondants sont présentés en annexe 3.

Les entrepreneurs ont aussi signalé les principaux facteurs externes influençant leurs comportements de gestion et ces résultats sont présentés dans le tableau 39. Les 45 répondants avaient encore une fois la possibilité de cibler 4 choix différents parmi une liste préétablie et le total s'élève à 131 réponses. Pour chaque facteur ayant été traité indépendamment des autres, il apparaît, par un cumul des réponses, que les conditions du terrain correspondent au principal facteur d'influence modifiant les comportements de gestion de 48,9 % des répondants. Notons par ailleurs que les lois et règlements gouvernementaux (37,8 %) de même que les conditions économiques générales (33,3 %) ont aussi une influence sur les comportements des entrepreneurs forestiers. Précisons que la valeur du dollar canadien (28,9 %) de même que l'approvisionnement énergétique (24,4 %) se classent également en tête de liste des facteurs influençant leurs comportements managériaux.

Compte tenu des précédents résultats, les facteurs à caractères politique et international influencent moins les comportements des entrepreneurs rencontrés (les politiques fiscales (8,9 %), le régime politique en place et ses choix (8,9 %), les accords internationaux (6,7 %) et l'état de la concurrence directe et indirecte (4,4 %)). Enfin, certains facteurs sont également très peu considérés et se retrouvent dans la section *Autre* du tableau 38 placé en annexe 3.

TABLEAU 39

## Principaux facteurs externes influençant les comportements de gestion

Facteurs d'influence externe (possibilité de 4 choix – 131 réponses)	n (45)	%
Conditions du terrain (sol, climat, température)	22	48,9
Lois et règlements gouvernementaux (lois des compagnies, transport et entreposage de matières dangereuses, sécurité au travail, etc.)	17	37,8
Conditions économiques générales (inflation, récession, etc.)	15	33,3
Valeur du dollar canadien	13	28,9
Approvisionnement énergétique (prix du pétrole, etc.)	11	24,4
Conditions du marché mondial	9	20,0
Approvisionnement en matière première (droits de coupe forestière)	8	17,8
Importations et exportations du pays	7	15,6
Normes environnementales (protection de la faune et de la flore)	6	13,3
Conditions météorologiques	5	11,1
Politiques fiscales (lois de l'impôt, assurance maladie, SST, etc.)	4	8,9
Régime politique en place et ses choix	4	8,9
Accords internationaux (libre-échange, etc.)	3	6,7
État de la concurrence directe et indirecte (autres pays)	2	4,4
Autre <sup>59</sup> (culture, technologie, R et D, etc.)	5	11,1

<sup>59</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des facteurs d'influence.

#### 4.4.1.2. Principales difficultés

Les résultats du tableau 40 présentent quelles sont les principales difficultés rencontrées comme propriétaire et gestionnaire d'une petite entreprise de récolte forestière. À cet effet, 111 réponses ont été enregistrées parmi les 46 répondants. Ces derniers ont identifié leurs principales difficultés, et ce, jusqu'à concurrence de 3 éléments de réponse par répondant. Par un cumul des résultats, il ressort que 43,5 % des entrepreneurs de l'échantillon ont identifié comme principale difficulté le faible prix offert par le donneur d'ordres pour la fibre (c'est-à-dire le prix accordé pour un mètre cube). De plus, le nombre de semaines de travail<sup>60</sup> de même que la négociation du prix et des conditions de travail se classent aussi en tête de liste des principales difficultés, et ce, pour 34,8 % des répondants dans les 2 cas. Enfin, parmi les difficultés les plus souvent citées se trouvent également l'application de la législation et des réglementations (26,0 %), le recrutement et l'entraînement de la main-d'œuvre (21,7 %) ainsi que l'insuffisance de fonds de roulement (21,7 %), correspondant également à des enjeux d'actualité pour les entrepreneurs forestiers.

Enfin, le calcul du prix de revient, le manque d'intérêt au travail de la part de la main-d'œuvre et le maintien d'une bonne qualité des registres comptables ne semblent pas représenter actuellement des difficultés majeures pour les répondants. Plusieurs autres difficultés ont également été soulevées sans toutefois avoir un effet de masse et sont présentées en annexe 3.

---

<sup>60</sup> Dans plusieurs cas, le nombre de semaines de travail représente la mesure utilisée par les entrepreneurs pour calculer la rentabilité de leur entreprise (voir le tableau 70 pour plus d'informations). Pour plusieurs d'entre eux, cette donnée correspond à l'équivalent du « carnet de commandes » des entreprises.

TABLEAU 40

Principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs en 2008

Principales difficultés (possibilité de 3 choix – 111 réponses)	n (46)	%
Faible prix offert par le donneur d'ordres pour la fibre	20	43,5
Nombre de semaines de travail insuffisant	16	34,8
Négociation du prix et des conditions avec le donneur d'ordres	16	34,8
Application de la législation et des réglementations	12	26,0
Recrutement et entraînement de la main-d'œuvre	10	21,7
Fonds de roulement insuffisant	10	21,7
Long délai dans la perception des comptes à recevoir (principalement le donneur d'ordres)	5	10,9
Coûts et difficultés de financement (investissement, recherche et développement, etc.)	4	8,7
Diminution de la matière première disponible (CAAF)	4	8,7
Autre <sup>61</sup> (coût de l'énergie et des pièces, insécurité, etc.)	14	30,5

#### 4.4.2. PLANIFICATION ORGANISATIONNELLE

Le tableau 41 contient les données portant sur la planification des activités de l'entreprise. De prime abord, bien qu'elles soient la plupart du temps inscrites dans un calepin de notes, uniquement 2 activités ont une planification écrite : celles de l'approvisionnement (65,2 %) et de ce qui englobe la réparation et l'entretien mécanique (54,3 %). Pour ce qui est de la planification informelle (dans la tête), la production (56,5 %), le développement de l'entreprise (58,7 %) et le renouvellement de machinerie (45,7 %) sont des dimensions auxquelles les entrepreneurs songent. Cependant, ils ne transposent pas leurs plans sur papier et les conservent plutôt en mémoire.

<sup>61</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des difficultés rencontrées.



TABLEAU 41

## Planification des activités de l'entreprise

Activités (n=46)	Planification écrite		Planification dans la tête		Aucune planification	
	n	%	n	%	n	%
Approvisionnement	30	65,2	8	17,4	8	17,4
Réparations et entretien mécanique majeur	25	54,3	14	30,4	7	15,2
Production / opération	9	19,6	26	56,5	11	23,9
Développement (amélioration dans l'entreprise)	3	6,5	27	58,7	16	34,8
Représentation auprès des donneurs d'ordres	3	6,5	14	30,4	29	63,0
Renouvellement de la machinerie	2	4,3	21	45,7	23	50,0
Croissance (expansion de l'entreprise)	1	2,2	17	37,0	28	60,9

	Planification							
	Aucune		Par le donneur d'ordres		Dans la tête		Écrite	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestion des ressources humaines	18	39,1	13	28,3	11	23,9	4	8,7

Dans le même ordre d'idées, c'est également la moitié de l'échantillon (50,0 %) qui ne planifie pas les coûteux investissements en machinerie et qui ne possède aucune planification à cet égard. Enfin, une forte proportion des répondants (plus de 60,0 %) n'ont aucun plan relativement à leur représentation<sup>62</sup> auprès des donneurs d'ordres, ni en ce qui a trait à la croissance de leur entreprise.

<sup>62</sup> Prendre contact avec la clientèle actuelle et potentielle pour négocier, entre autres, les ventes.

Par ailleurs, 39,1 % des propriétaires répondants n'effectuent aucun plan en matière de ressources humaines, alors que 28,3 % respectent les exigences des donneurs d'ordres à cet effet et n'effectuent aucune planification de leur côté. Enfin, près du quart (23,9 %) de l'échantillon planifie informellement (donc dans sa tête) tout ce qui a trait au capital humain.

Les objectifs étant fortement liés à la présence de planification, le tableau 42 révèle, conformément aux résultats précédents, que très peu d'objectifs sont transcrits par écrit, optant plutôt pour des enregistrements mémorisés. Relativement aux opérations (65,2 %) et au développement de l'entreprise (63,0 %), la majorité de l'échantillon se fixe des objectifs, mais ne les transpose pas par écrit. Par ailleurs, la moitié des répondants (50,0 %) ne possède aucun objectif quant au renouvellement de sa machinerie, tandis que très peu se fixent des objectifs à l'écrit (4,3 %). Enfin, la croissance et la représentation auprès des donneurs d'ordres sont des activités très peu planifiées où plus de 55,0 % des répondants ne possèdent aucun objectif précis.

Lorsqu'il s'agit de la fixation des objectifs en matière de ressources humaines, 41,3 % des répondants n'en fixent aucun alors que 37,0 % les conservent en mémoire. Comparativement à la planification des ressources humaines, seulement 13,0 % des donneurs d'ordres prennent en charge cette responsabilité et uniquement 8,7 % des répondants écrivent leurs objectifs par rapport à celles-ci.

TABLEAU 42

Fixation ou non des objectifs selon les activités de l'entreprise

Objectifs des activités (n=46)	Objectifs écrits		Objectifs dans la tête		Aucun objectif	
	n	%	n	%	n	%
Production / opération	9	19,6	30	65,2	7	15,2
Développement (amélioration dans l'entreprise)	2	4,3	29	63,0	15	32,6
Renouvellement de la machinerie	2	4,3	21	45,7	23	50,0
Réparations et entretien mécanique majeur	16	34,8	20	43,5	10	21,7
Croissance (expansion de l'entreprise)	1	2,2	18	39,1	27	58,7
Représentation auprès des donneurs d'ordres	2	4,3	15	32,6	29	63,0

	Objectifs							
	Aucun		Dans la tête		Par le donneur d'ordres		Écrits	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestion des ressources humaines	19	41,3	17	37,0	6	13,0	4	8,7

Concernant la durée des plans et des objectifs, le tableau 43 démontre qu'une proportion importante des répondants n'ont aucun plan et aucun objectif. De plus, le court terme, ici identifié comme moins d'un an, est généralement priorisé par les entrepreneurs sondés comme échéancier dans le cadre des activités de planification et pour la fixation des objectifs généraux.

TABLEAU 43

Répartition des répondants échantillonnés par activité  
et selon la durée des plans et des objectifs

Durée des plans et objectifs (n=46)	Aucun plan ou objectif		Court terme		Moyen terme		Long terme		Court et moyen terme		Court et long terme		Moyen et long terme		Court, moyen et long terme	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Production / opération	1	2,2	34	73,9	3	6,5	1	2,2	4	8,7	0	0,0	0	0,0	3	6,5
Réparations et entretien mécanique majeur	7	15,2	34	73,9	1	2,2	1	2,2	3	6,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Renouvellement de la machinerie	23	50,0	5	10,9	2	4,3	10	21,7	2	4,3	1	2,2	3	6,5	0	0,0
Approvisionnement	16	34,8	27	58,7	2	4,3	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gestion des ressources humaines	18	39,1	25	54,3	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,3
Représentation auprès des donneurs d'ordres	27	58,7	15	32,6	1	2,2	0	0,0	2	4,3	0	0,0	0	0,0	1	2,2
Développement (amélioration dans l'entreprise)	14	30,4	18	39,1	9	19,6	2	4,3	2	4,3	1	2,2	0	0,0	0	0,0
Croissance (expansion de l'entreprise)	27	58,7	6	13,0	7	15,2	2	4,3	0	0,0	2	4,3	1	2,2	1	2,2

Ainsi, parmi les principales activités des entrepreneurs, la production est généralement planifiée à court terme (73,9 %), tout comme les activités de réparation et d'entretien mécanique (73,9 %). En matière de renouvellement de machinerie, la moitié de l'échantillon (50,0 %) ne possède aucun plan et aucun objectif, alors que 21,7 % des entrepreneurs planifient et fixent des objectifs à long terme, c'est-à-dire pour plus de 3 ans. Notamment, pour ce qui est de l'inventaire de pièces

(l'approvisionnement), 58,7 % des répondants ont une planification et des objectifs en fonction de l'année en cours, tandis qu'une proportion importante des dirigeants (34,8 %) ne possèdent aucun plan pour cette activité.

Par ailleurs, une majorité d'entrepreneurs (54,3 %) établissent à court terme tout ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, bien que 39,1 % ne planifient rien en ce sens. Quant à la représentation auprès des donneurs d'ordres, cette dernière n'est pas une activité populaire et pour cause; la majorité des répondants (58,7 %) ne planifie pas de rencontres avec ces derniers. Enfin, le développement de l'entreprise est une activité que certains mettent de côté (30,4 %) lors de la planification. Toutefois, 39,1 % y songent pour l'année en cours et 19,6 % des répondants planifient pour les 2 années subséquentes. Quant à la croissance de l'entreprise, elle fait également partie des activités non planifiées des entrepreneurs sondés, et ce, à 58,7 %. Toutefois, 15,2 % des répondants y réfléchissent jusqu'à moyen terme (environ pour les 2 prochaines années à venir).

Le tableau 44 présente certains comportements reliés à l'organisation du travail. Globalement, en ce qui a trait à l'organisation, les petites entreprises rencontrées (91,3 %) ne possèdent pas d'organigramme écrit ou illustré formellement. Toutefois, ces derniers ont un schéma mémorisé de la hiérarchie leur permettant de faire l'esquisse de leur organisation. Par ailleurs, concernant l'horaire de travail des entrepreneurs, la majorité (82,6 %) affirme que celui de la production correspond ordinairement à 4 jours et demi ou 5 jours de travail et à 1 journée et demie ou 2 jours de congé. À cet effet, 43,5 % des entrepreneurs décident eux-mêmes de leur horaire, 39,1 % répondent aux exigences soumises par le donneur d'ouvrage et 17,4 % se consultent pour le fixer.

TABLEAU 44

## Organisation du travail des entrepreneurs de l'échantillon

Possède un organigramme écrit	n (46)	%
Oui	4	8,7
Non	42	91,3
Horaires de travail	n (46)	%
5 jours de travail et 2 jours de congé (ou 4 jours et demi de travail pour 2 jours et demi de congé)	38	82,6
6 jours de travail et 1 jour de congé	3	6,5
4 jours de travail et 3 jours de congé	2	4,3
7 jours de travail et 7 jours de congé	1	2,2
Autre (temps partiel, 5 jours et demi de travail et 1 jour et demi de congé)	2	4,3
Responsables – horaire de travail	n (46)	%
L'entrepreneur	20	43,5
Le donneur d'ordres ou ses représentants	18	39,1
Les deux	8	17,4
Responsables – durée des quarts de travail	n (46)	%
L'entrepreneur	29	63,0
Le donneur d'ordres ou ses représentants	7	15,2
Les deux	10	21,7

De surcroît, soulignons que 63,0 % des entrepreneurs décident seuls de la durée et de la disposition des quarts de travail, alors que 15,2 % souscrivent aux demandes du donneur d'ordres et, enfin, 21,7 % des entrepreneurs collaborent avec ce dernier pour en arriver à une entente mutuelle.

Le tableau 45 démontre bien que le ou les propriétaires sont les principaux responsables des activités de l'entreprise. Les répondants pouvaient identifier un maximum de 2 responsables par activité et le cumul des résultats oscille entre 54 et 69 réponses par activité. Plus de 85,0 % des entrepreneurs rencontrés sont les piliers et les principaux responsables des activités de production, d'approvisionnement, de mécanique et d'entretien, de sélection et d'embauche, d'investissements majeurs et de négociation avec le banquier.

Par ailleurs, soulignons que la comptabilité est l'activité que les entrepreneurs délèguent le plus, que ce soit à la conjointe (41,3 %), à une autre personne de confiance telle qu'un expert-comptable (19,6 %), à un associé (13,0 %), à une personne de la famille (13,0 %) ou encore à un commis-comptable (13,0 %). Uniquement 30,4 % des répondants en sont les principaux responsables. Dans le même ordre d'idées, pour les activités de production et de mécanique, les dirigeants délèguent principalement à leur associé, mais il est aussi courant qu'ils délèguent à un employé (environ 20,0 % des répondants). Concernant la sélection, l'embauche et la formation du personnel, ils transmettent principalement ces tâches à leur associé (environ 30,0 %) ou, dans un peu plus de 20,0 % des cas, le donneur d'ordres assure la gestion de ces activités. Enfin, les investissements majeurs et la négociation avec le banquier demeurent des activités centralisées entre le ou les propriétaires, les conjointes étant peu interpellées dans le cadre de ces activités.

TABLEAU 45

## Principaux responsables des activités de l'entreprise

Responsables (possibilité de 2 choix)	a) L'entrepreneur		b) Un associé/ actionnaires		c) Un employé		d) Le donneur d'ordres ou ses représentants		e) La conjointe		f) Une personne de la famille		g) Un expert-comptable		h) Un expert externe (avocat, fiscaliste, etc.)		i) Un commis-comptable	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Production / opération (n=46; 64 réponses)	40	87,0	14	30,4	8	17,4	1	2,2	--	--	1	2,2	--	--	--	--	--	--
Approvisionnement (pièces) (n=44; 54 réponses)	41	93,2	9	20,5	4	9,1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Mécanique / entretien (n=45; 65 réponses)	40	88,9	15	33,3	9	20,0	--	--	--	--	1	2,2	--	--	--	--	--	--
Sélection et embauche du personnel (n=45; 68 réponses)	43	95,6	15	33,3	--	--	10	21,7	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Formation du personnel (n=40; 59 réponses)	31	77,5	12	30,0	5	12,5	10	21,7	--	--	--	--	--	--	1	2,5	--	--
Comptabilité (tenue de livres) (n=46; 62 réponses)	14	30,4	6	13,0	1	2,2	1	2,2	19	41,3	6	13,0	9	19,6	--	--	6	13,0
Investissements majeurs (n=46; 69 réponses)	42	91,3	18	39,1	--	--	4	8,7	4	8,7	--	--	1	2,2	--	--	--	--
Négociation avec le banquier (n=46; 64 réponses)	40	87,0	14	30,4	--	--	1	2,2	7	15,2	--	--	2	4,3	--	--	--	--

Le tableau 46 traite des heures de travail que les propriétaires consacrent à leur entreprise de façon hebdomadaire et présente la répartition de ce temps pour les différentes fonctions de leur organisation. En moyenne, les répondants consacrent 69,1 h par semaine aux activités de leur



entreprise et le nombre moyen d'heures consacrées à l'opération de la machinerie est de 23,7 h, représentant 34,3 % du temps des entrepreneurs<sup>63</sup>.

TABLEAU 46

Nombre hebdomadaire d'heures consacrées aux activités de l'entreprise

Activités hebdomadaires	$\bar{x}$ (en heures)	%	Médiane	Mode
Nombre d'heures	69,1	100,0	71,0	66,0
Production (opération de machinerie)	23,7	34,3	17,0	0,0
Maintenance et réparations	20,4	29,5	8,0	5,0
Transport	11,6	16,8	12,0	13,0
Gestion des finances	4,6	6,7	3,0	2,0
Gestion du personnel	4,3	6,3	4,0	2,0
Planification technique	4,5	6,5	2,0	0,0
Début de la journée de travail (n=45)	5 h 45	--	--	5 h
Fin de la journée de travail (n=45)	18 h 15	--	--	17 h

Par ailleurs, la maintenance et les réparations accaparent 29,5 % de leur temps, alors que le transport représente à lui seul 16,8 % de leur horaire de travail. Enfin, le nombre d'heures restantes est consacré à la gestion financière, à la gestion du personnel et à la planification technique, représentant toutes environ de 6,0 % à 7,0 % du temps hebdomadaire des entrepreneurs forestiers. Dans l'ensemble, les entrepreneurs rencontrés débutent leur journée de travail vers 5 h 15 le matin et la termine de 12 à 13 h plus tard, soit, en moyenne, vers 18 h 15.

<sup>63</sup> En note explicative, ajoutons que les résultats à cette question sont très répartis : 8 entrepreneurs ne consacrent pas de temps à l'opération de la machinerie, 18 entrepreneurs opèrent entre 1 et 20 h par semaine, 7 entrepreneurs opèrent durant une période de 21 à 40 h par semaine et, enfin, 13 entrepreneurs travaillent à temps plein à la production, soit entre 40 et 55 h.

#### 4.4.3. PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS ET NEGOCIATION

Le tableau 47 présente les résultats correspondant au processus de prise de décisions importantes en fonction de l'actionnariat. De prime abord, soulignons que l'échantillon est composé de 17 propriétaires uniques (37,0 %) et de 29 associés (63,0 %). Une distinction a donc été faite dans la présentation des résultats. Ces résultats montrent que, lorsque les entrepreneurs n'ont pas d'associés, ils consultent majoritairement (64,7 %) leur entourage ou des partenaires externes (fournisseurs, experts, etc.). À l'inverse, lorsque les entrepreneurs ne sont pas seuls actionnaires, la prise de décisions importantes demeure un peu plus centralisée entre les dirigeants (58,6 %).

TABLEAU 47

Processus de prise de décisions importantes et différences de l'actionnariat (propriétaire unique ou plusieurs actionnaires)

Processus de prise de décisions importantes (propriétaire unique)	n (17)	%
Se fie à son intuition et son expérience, puis prend les décisions seul	6	35,3 %
Consulte des personnes (employés, conjointe, experts, fournisseurs, etc.) et prend les décisions seul	11	64,7 %
Processus de prise de décisions importantes (plusieurs propriétaires)	n (29)	%
Prend les décisions avec son ou ses associés	17	58,6 %
Consulte des personnes (employés, conjointe, experts, fournisseurs, etc.) et prend les décisions avec son ou ses associés/ actionnaire(s)	12	41,4 %

Afin d'élaborer un portrait du réseau de confiance des entrepreneurs forestiers, les répondants ont identifié (tableau 48) les principales personnes qu'ils consultent lorsque vient le temps de prendre des décisions importantes ou majeures. Ces derniers pouvaient identifier un maximum de 2 personnes consultées pour chaque activité et le cumul s'élève entre 52 et 76 réponses selon les activités.

TABLEAU 48

Principales personnes consultées pour la prise de décisions majeures relatives aux différentes activités de l'entreprise

Responsables	a) Un associé / actionnaire		b) Le donneur d'ordres ou ses représentants		c) La conjointe		d) Un employé		e) L'institution financière (banquier)		f) Des équipementiers (représentants, vendeurs)		g) Une personne de la famille		h) Un entrepreneur de la même industrie		i) Des fournisseurs		j) Un expert-comptable		k) Une institution d'enseignement/ courtier d'assurance		l) Aucun responsable		m) Autre, voir annexe <sup>64</sup>				
	Activités (n=46)		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Gestion des opérations sur le terrain (56 rép.)	11	23,9	31	67,4	--	--	7	15,2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	4	8,7	3	6,5			
Mécanique générale / entretien (54 rép.)	14	30,4	--	--	--	--	11	23,9	--	--	12	26,1	2	4,3	2	4,3	6	13,0	--	--	--	--	4	8,7	3	6,5			
Gestion du personnel (52 rép.)	15	32,6	9	19,6	1	2,2	2	4,3	2	4,3	1	2,2	--	--	--	--	1	2,2	--	--	--	--	21	45,7	--	--			
Sélection et embauche du personnel (58 rép.)	17	37,0	16	34,8	--	--	1	2,2	1	2,2	--	--	--	--	8	17,4	--	--	--	--	--	--	15	32,6	--	--			
Formation du personnel (53 rép.)	13	28,3	12	26,1	--	--	9	19,6	1	2,2	--	--	1	2,2	--	--	--	--	--	--	--	6	13,0	11	23,9	--	--		
Financement (62 rép.)	13	28,3	--	--	7	15,2	--	--	27	58,7	--	--	2	4,3	--	--	--	--	9	19,6	--	--	3	6,5	1	2,2			
Investissements majeurs (65 rép.)	20	43,5	5	10,9	5	10,9	3	6,5	6	13,0	5	10,9	3	6,5	2	4,3	1	2,2	7	15,2	--	--	8	17,4	--	--			
Nouvelles technologies/ informations techniques (58 rép.)	6	13,0	2	4,3	3	6,5	3	6,5	--	--	18	39,1	2	4,3	6	13,0	13	28,3	--	--	--	--	4	8,7	1	2,2			
Assurances (60 rép.)	6	13,0	1	2,2	5	10,9	--	--	--	--	--	--	--	--	1	2,2	--	--	2	4,3	44	95,7	1	2,2	--	--			
Comptabilité (76 rép.)	4	8,7	1	2,2	17	37,0	--	--	1	2,2	1	2,2	4	8,7	--	--	--	--	44	95,7	--	--	1	2,2	3	6,5			

<sup>64</sup> Autre peut signifier un proche de la famille, un commis-comptable, un technicien ou un ingénieur forestier, un sous-traitant, un mécanicien spécialisé ou le Syndicat des producteurs de bois (agence).

Ainsi, les résultats montrent que l'associé est souvent la principale personne concernée lors de la prise de décisions entourant particulièrement la gestion des opérations (23,9 %), la mécanique (30,4 %), la gestion du personnel (32,6 %), la sélection (37,0 %) et la formation du personnel (28,3 %). Elle l'est également lorsque viennent les questions de financement (28,3 %) et d'investissements majeurs (43,5 %).

Au niveau de la production et particulièrement pour la gestion des opérations sur le terrain, le donneur d'ordres (67,4 %), l'associé (23,9 %) de même que les employés (15,2 %) sont les personnes de confiance des répondants. Qui plus est, les entrepreneurs discutent beaucoup avec leur associé (30,4 %), avec les équipementiers (26,1 %) de même qu'avec leurs employés (23,9 %) lorsqu'il s'agit de décisions portant sur la mécanique générale et l'entretien. Soulignons qu'en ce qui a trait à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (la gestion, la sélection, l'embauche et la formation du personnel), nombreux sont les dirigeants qui n'ont aucun responsable (entre 23,9 % et 45,7 %). Toutefois, les associés et les donneurs d'ordres sont les personnes les plus concertées pour ce type de prise de décisions.

Évidemment, le banquier apparaît en première position lorsque vient le temps de trancher relativement au financement (58,7 %), mais l'associé (lorsque c'est le cas) est lui aussi interpellé par 28,3 % des répondants<sup>65</sup>. Toutefois, le banquier est très peu consulté pour la prise de décisions concernant les investissements majeurs en termes de machinerie (13,0 %), alors qu'inversement, l'associé est le premier consulté (43,5 %). Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de nouvelles technologies et

---

<sup>65</sup> Ce sont 13 des 29 entrepreneurs ayant des associés qui consultent ces derniers pour la prise de décisions entourant le financement.

d'informations précises au niveau technique, les répondants consultent à 39,1 % les équipementiers et à 28,3 % les fournisseurs. Quant aux résultats concernant les assurances, ceux-ci ne surprennent en rien; les courtiers d'assurance sont les personnes consultées, presque exclusivement (95,7 %), pour la prise de décisions à ce propos. Finalement, la conjointe assure le suivi de la comptabilité dans 37,0 % des cas étudiés, et ce, en collaboration avec les experts-comptables (95,7 %) lors de la fin d'année financière ou tout au long de l'année.

Le tableau 49 de la page suivante présente les paramètres que les entrepreneurs rencontrés confirment négocier avec leurs différents partenaires d'affaires. Tout d'abord, notons que la principale condition négociée avec leur donneur d'ordres est le prix offert pour le mètre cube coupé (56,5 %). Soulignons également qu'au sujet des conditions de travail (63,0 %), du volume de production (65,2 %), des services inclus (65,2 %) et du nombre de semaines de travail (76,1 %), une forte majorité de l'échantillon tente très peu de négociations, voire même aucune avec leur donneur d'ouvrage.

Par ailleurs, la majorité des entrepreneurs négocie l'ensemble des paramètres financiers avec leur institution. Outre les biens et les immobilisations mis en garantie par l'entrepreneur où 34,8 % des répondants ne tentent pas de négocier l'offre des institutions, une forte majorité des répondants (plus de 70,0 %) négocient toutefois le taux d'intérêt, les modalités de paiement, les conditions et la durée du prêt de même que le pourcentage de financement.

TABLEAU 49

Paramètres négociés par les répondants avec les différents partenaires d'affaires

Paramètres négociés avec les partenaires d'affaires	Oui		Non	
	n (46)	%	n (46)	%
<b>Donneur d'ordres</b>				
Prix du mètre cube	26	56,5	20	43,5
Conditions de travail	17	37,0	29	63,0
Volume de production	16	34,8	30	65,2
Services inclus (repas, logement, déplacement, etc.)	16	34,8	30	65,2
Nombre de semaines de travail	11	23,9	35	76,1
<b>Institution financière</b>				
Taux d'intérêt	35	76,1	11	23,9
Modalités de paiement	36	78,3	10	21,7
Biens ou immobilisations mis en garantie	30	65,2	16	34,8
Conditions et durée du prêt	36	76,6	10	21,7
Pourcentage de financement (100,0 % ou moins)	33	71,7	13	28,3
<b>Équipementier</b>				
Prix	41	89,1	5	10,9
Conditions de paiement	23	50,0	23	50,0
Garanties	25	54,3	21	45,7
Service après-vente (ex. : nombre de voyages en forêt)	26	56,5	20	43,5
<b>Courtier d'assurance</b>				
Prix de la police d'assurance	35	76,1	11	23,9
Modalités de paiement	32	69,6	14	30,4
Couverture de la police d'assurance	35	76,1	11	23,9
<b>Fournisseur</b>				
Prix	37	80,4	9	19,6
Modalités de paiement	26	56,5	20	43,5
Escomptes sur achats (volume)	42	91,3	4	8,7
Garanties	22	47,8	24	52,2

Lorsqu'il s'agit de l'acquisition d'équipements, 89,1 % des entrepreneurs affirment porter davantage attention au prix avec l'équipementier. Cependant, tout ce qui a trait aux conditions de paiement, aux garanties et au service après-vente, les résultats sont plutôt partagés où sensiblement la moitié des répondants amorce une stratégie de négociation, alors que l'autre moitié s'en abstient. En matière d'assurance, les entrepreneurs tentent d'obtenir le meilleur prix (76,1 %) et la couverture de la police la plus avantageuse (76,1 %) pour eux par le biais de négociations. Quant aux modalités de paiement, 69,6 % des entrepreneurs ont le choix entre différents modes offerts par les cabinets d'assurance, mais affirment qu'il y a peu de place à la flexibilité outre les modalités proposées.

Bien que ces derniers n'obtiennent pas l'ensemble des résultats souhaités lors des pourparlers avec les partenaires, il ressort que le paramètre le plus négocié (plus de 80,0 % des répondants) s'avère être le prix : le prix des équipements (89,1 %), le prix des fournisseurs (80,4 %) et les escomptes sur achats (91,3 %).

Dans une suite logique, le tableau 50 contient l'information relative à la fréquence de révision de la couverture d'assurance des répondants. Ainsi, 37,8 % de l'échantillon magasine annuellement ses polices d'assurance auprès de plusieurs agents ou courtiers afin d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix/couverture, alors que 26,7 % négocie annuellement ou aux 2 ans avec le même agent ou courtier d'assurance. Qui plus est, 22,2 % des répondants magasinent à l'occasion (aux 3 ou 4 ans) leurs polices d'assurance auprès d'autres agents ou courtiers d'assurance. Soulignons également que 11,1 % des dirigeants ne négocient jamais leur couverture d'assurance, alors qu'un répondant n'assure pas ses actifs (2,2 %). Par ailleurs, il importe de prendre en compte le fait que peu de

compagnies d'assurance couvrent les équipements forestiers, pouvant ainsi expliquer certains résultats.

TABLEAU 50

Fréquence de révision de la couverture d'assurance

Fréquence de révision de la couverture d'assurance	n (45)	%
Je magasine annuellement mes polices d'assurance auprès de plusieurs agents ou courtiers d'assurance pour trouver le meilleur rapport qualité/prix/couverture.	17	37,8
Je magasine à l'occasion (aux 3 ou 4 ans) mes polices d'assurance auprès d'autres agents ou courtiers d'assurance pour trouver le meilleur rapport qualité/prix/couverture.	10	22,2
Je ne magasine pas mes polices d'assurance; je négocie annuellement ou aux 2 ans avec le même agent ou courtier.	12	26,7
Je ne magasine pas mes polices d'assurance; je signe ce que mon agent ou mon courtier d'assurance m'offre.	5	11,1
Je n'ai pas d'assurance.	1	2,2

#### 4.4.4. VEILLE INFORMATIONNELLE

Le tableau 51 présente les résultats selon les informations dont les entrepreneurs forestiers discutent avec leurs confrères et leurs concurrents afin de comparer les différentes facettes de leur entreprise. Ainsi, les résultats obtenus en traitant distinctement chaque variable suite au cumul des réponses (possibilité de 2 choix totalisant 88 éléments de réponse) montrent que le type de machinerie utilisée (40,0 %), la productivité de l'entreprise (37,7 %), le nombre de semaines travaillées (35,6 %) de même que la qualité, la densité, la longueur et la qualité du bois (35,6 %) sont principalement les sujets de discussion et de comparaison des entrepreneurs.



TABLEAU 51

Répartition des répondants selon les informations qu'ils comparent avec les autres entrepreneurs forestiers

Principales informations que comparent les entrepreneurs avec les autres entreprises (possibilité de 2 choix – 88 réponses)	n (45)	%
Type de machinerie utilisée (avantages et inconvénients)	18	40,0
Productivité (nombre de mètres cubes par quart, etc.)	17	37,7
Nombre de semaines travaillées	16	35,6
Qualité, densité, longueur et quantité du bois	16	35,6
Qualité du terrain	8	17,8
Avantages offerts par les donneurs d'ordres	5	11,1
Consommation de carburant des machines	5	11,1
Taux d'utilisation de la machinerie	3	6,7

Dans le même ordre d'idées, le tableau 52 contient les informations par rapport à la fréquence d'échange d'informations avec les autres entrepreneurs de leur secteur d'activité, la fréquence de prise de renseignements et la fréquence de participation à des activités reliées au secteur d'activité. Concernant les informations générales en relation avec l'industrie, les entrepreneurs échangent majoritairement des informations occasionnellement (45,7 %) ou régulièrement (37,0 %). Les résultats sont similaires lorsqu'il s'agit de parler d'informations techniques à propos de la mécanique ou des opérations. Une forte proportion des répondants affirment discuter et échanger à ce sujet à l'occasion (43,5 %) ou régulièrement (41,3 %). Par ailleurs, lorsqu'il est sujet des nouvelles technologies, 23,9 % de l'échantillon affirme discuter rarement à ce propos, tandis que la moitié (50,0 %) de l'échantillon partage à l'occasion des informations.

TABLEAU 52

Fréquence d'échange d'informations, fréquence de prise de renseignements  
et fréquence de participation à des activités reliées au secteur d'activité

Énoncés	Informations générales sur l'industrie		Informations techniques (mécanique, opération, etc.)		Informations sur les nouvelles technologies		Informations sur la gestion d'une entreprise forestière		Informations sur les fournisseurs	
	n (46)	%	n (46)	%	n (46)	%	n (46)	%	n (46)	%
Jamais	1	2,2	0	0,0	3	6,5	15	32,6	3	6,5
Rarement	7	15,2	7	15,2	11	23,9	20	43,5	6	13,0
À l'occasion	21	45,7	20	43,5	23	50,0	9	19,6	24	52,2
Régulièrement	17	37,0	19	41,3	9	19,6	2	4,3	13	28,3
Fréquence de prise de renseignements sur le développement des équipements et sur les avancées technologiques							n (46)	%		
Constamment, je suis passionné de machinerie.							14	30,4		
À l'occasion, je me tiens informé des dernières technologies et je participe à quelques expositions.							25	54,3		
Périodiquement, lorsque je veux changer mes équipements.							5	10,9		
Rarement.							2	4,3		
Participation à des activités d'information reliées au secteur d'activité							n (46)	%		
1 activité							9	19,6		
1 à 2 activités							15	32,6		
2 activités							11	23,9		
3 activités							2	4,4		
4 activités							2	4,4		
5 activités							3	6,5		
Aucune activité d'information reliée au secteur d'activité							4	8,7		

En ce qui a trait aux informations sur la gestion d'une entreprise forestière, attirons l'attention sur le fait que 76,1 % des répondants sont peu bavards (jamais) ou le sont brièvement (rarement) à ce sujet. À l'opposé, 23,9 % en discutent soit occasionnellement ou régulièrement. Enfin, les dirigeants échangent des informations concernant les différents fournisseurs, et ce, de façon plutôt régulière. En effet, 52,2 % des répondants en discutent à l'occasion et 28,3 % des entrepreneurs abordent ce sujet régulièrement. Globalement, soulignons que, mis à part l'échange d'informations sur la gestion d'une entreprise de récolte forestière, la fréquence de partage d'informations des entrepreneurs est plutôt occasionnelle, et ce, à plus de 40,0 %.

Toujours en ce qui concerne la collecte d'informations de la part des entrepreneurs, la majorité des répondants (54,3 %) se tient informée des dernières technologies et participe à quelques expositions dans ce domaine. Par ailleurs, 30,4 % des répondants affirment être à l'affût des dernières nouveautés dans le domaine puisqu'ils sont passionnés de machinerie. Uniquement 4,3 % des entrepreneurs se renseignent rarement alors que la presque totalité des entrepreneurs (91,3 %) participent à des activités d'information reliées au secteur forestier et 76,1 % des répondants y participent en moyenne 1 à 2 fois annuellement.

## **4.5. OPERATIONS**

### **4.5.1. PLANIFICATION STRATEGIQUE ET CONTROLE**

En référence au tableau 53 correspondant à la planification et aux prévisions de la production hebdomadaire ou annuelle des entreprises, les répondants ont mentionné à 78,3 % qu'ils consultaient les relevés (notes personnelles, états financiers, nombre de voyages effectués, etc.) des années antérieures pour effectuer ces tâches. Il résulte également qu'une proportion considérable

(45,7 %) de répondants affirment consulter des relevés datant d'un an et moins alors qu'une dizaine (21,7 %) d'entrepreneurs consultent ceux datant de 2 ou 3 ans. Soulignons enfin que 21,7 % des répondants ne consultent pas les relevés pour planifier leur production.

TABLEAU 53

## Planification et prévisions hebdomadaires ou annuelles de la production

Consultation des relevés des années antérieures pour la planification annuelle (prévisions de production)	n (46)	%
Oui	36	78,3
Non	10	21,7
Vous consultez ceux ayant	n (46)	%
1 an et moins	21	45,7
De 2 à 3 ans	10	21,7
Plus de 3 ans	5	10,9
Ne consulte pas les relevés	10	21,7
Comparaison entre les résultats de productivité et les prévisions hebdomadaires ou annuelles	n (46)	%
Je compare toujours la productivité avec les objectifs.	21	45,7
Je compare quelques fois par année les objectifs (entre à l'occasion et toujours).	3	6,5
Je compare à l'occasion la productivité avec les objectifs.	4	8,7
Je compare quelques fois par année avec les objectifs (peu souvent – entre ne compare pas et à l'occasion).	1	2,2
Je ne compare pas la productivité avec les objectifs fixés préalablement.	2	4,3
Je n'ai pas d'objectifs ou de plans.	15	32,6

De plus, une question portait sur la comparaison entre les résultats de production et les prévisions antérieures. Il ressort que 45,7 % des répondants comparent « toujours » la productivité

obtenue avec les objectifs de production hebdomadaires et / ou annuels, alors que le tiers (32,6 %) de l'échantillon affirme n'avoir aucun plan et objectif à cet effet.

Le tableau 54 présente lui aussi des résultats relatifs à la planification de la production et de la maintenance. Toutefois, il est question de la durée de la planification (période) par rapport à ces 2 variables. Les répondants avaient la possibilité d'identifier les 2 principales périodes de planification et les cumulés s'élèvent respectivement à 75 réponses pour la production et à 86 réponses pour la maintenance. Dans un premier temps, notons que la planification des opérations se fait à très court terme, soit au quotidien (34,8 %), mais principalement en fonction de la semaine de travail à venir (65,2 %). Soulignons que 6 entrepreneurs (13,0 %) planifient plutôt leurs opérations selon les contrats qu'ils doivent effectuer, alors que 34,8 % des propriétaires planifient annuellement.

TABLEAU 54

## Planification de la production et de la maintenance

Fréquence	Opération / production		Maintenance / entretien	
	n (46) 75 réponses	%	n (46) 86 réponses	%
Quotidiennement	16	34,8	31	67,4
Hebdomadairement	30	65,2	24	52,2
Mensuellement	6	13,0	7	15,2
Annuellement	16	34,8	24	52,2
Autre (par contrat (6), bisannuel)	7	15,2	--	--

Quant à la maintenance, les entrepreneurs de l'échantillon planifient généralement au quotidien (67,4 %), mais la planification hebdomadaire (52,2 %) et la planification annuelle (52,2 %) sont

également des périodes privilégiées par ces derniers. En résumé, le très court terme (quotidien et hebdomadaire) correspond à la ligne directrice lorsqu'il s'agit de la planification des activités courantes en matière de production et de maintenance.

Par ailleurs, le tableau 55 traite des variables relatives à la fréquence de contrôle opérationnel. Au sujet des pertes de temps d'opération, remarquons que 45,7 % des répondants affirment « noter »<sup>66</sup> à chaque semaine le temps d'arrêt approximatif des opérations afin de réduire au minimum les pertes de temps inutiles. De plus, 15,2 % des entrepreneurs mentionnent « noter » les pertes de temps encourues à chaque fois qu'ils font des arrêts de production, alors que 15,2 % des répondants estiment à l'occasion leurs pertes de temps et que 15,2 % ne les contrôlent jamais.

Quant à la fréquence d'évaluation du prix de revient, 37,0 % des entrepreneurs rencontrés calculent annuellement le prix de revient de leur production, tandis que 17,4 % de l'échantillon l'évalue de façon hebdomadaire et que, pareillement, 17,4 % ne l'évalue jamais.

---

<sup>66</sup> Dans ce cas-ci, « noter » ne signifie pas nécessairement inscrire le temps sur papier, mais le fait de prendre connaissance du temps d'arrêt approximatif pour effectuer une forme de contrôle.

TABLEAU 55

## Fréquence de contrôle opérationnel

Fréquence à laquelle les entrepreneurs contrôlent les pertes de temps d'opération	n (46)	%
À chaque fois que nous devons faire un arrêt de production, je note la perte de temps encourue.	7	15,2
À chaque semaine, je note le temps d'arrêt approximatif.	21	45,7
À l'occasion, j'estime les pertes de temps encourues.	7	15,2
Lors de bris majeurs ou de cas spéciaux, j'estime la perte de temps encourue.	3	6,5
Je ne contrôle pas les pertes de temps encourues par les arrêts de production.	7	15,2
Autre (mensuellement, s'il y a une variation).	1	2,2
Fréquence d'évaluation du prix de revient de la production	n (46)	%
Je n'évalue pas le prix de revient de ma production.	8	17,4
À chaque année, je calcule le prix de revient de ma production.	17	37,0
Quelques fois (3 ou 4 fois) par année, je calcule le prix de revient de ma production.	4	8,7
J'évalue régulièrement le prix de revient de ma production (mensuellement ou un peu plus).	6	13,0
J'évalue à toutes les semaines le prix de revient de ma production.	8	17,4
Autre (à chaque contrat (2), calcule le coût horaire quotidien ou hebdomadaire).	3	6,5

Le tableau 56 contient les informations relatives à la planification des activités sur le parterre de coupe et la fréquence de contrôle de la qualité. Quant à l'évaluation du terrain préalable au début des opérations, près de la moitié (47,7 %) des entrepreneurs rencontrés évaluent (marchent le parterre de coupe, facilitant ensuite la planification) le terrain où le travail doit s'effectuer. Les résultats montrent également que 27,3 % des répondants n'évaluent pas eux-mêmes leur terrain puisqu'un

représentant du donneur d'ordres offre ce service et en informe l'entrepreneur. Enfin, 20,5 % des entrepreneurs évaluent, « marchent le terrain » la plupart du temps.

TABLEAU 56

Planification des activités sur le parterre de coupe et fréquence de contrôle de la qualité

Planification des activités sur le terrain	n (44)	%
J'évalue toujours le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations.	21	47,7
J'évalue souvent (en majorité) le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations.	9	20,5
J'évalue rarement le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations (quelques fois par année).	2	4,5
Je n'évalue pas le morceau, mais un représentant du donneur d'ordres le fait avant le début des opérations.	12	27,3
Fréquence de contrôle de la qualité	n (45)	%
Plusieurs fois par jour, j'effectue un contrôle de la qualité de production.	26	57,8
Une fois par jour, j'effectue un contrôle de la qualité de production.	10	22,2
Quelques fois par semaine (3 ou 4 fois), j'effectue un contrôle de la qualité de production.	6	13,3
Quelques fois par mois (3 ou 4 fois), j'effectue un contrôle de la qualité de production.	1	2,2
Je n'effectue aucun contrôle de la qualité de production.	2	4,4

Relativement à la qualité de production, une forte majorité d'entrepreneurs (57,8 %) effectuent un contrôle serré, et ce, plusieurs fois par jour. C'est également 22,2 % des répondants qui évaluent la qualité une fois par jour. Précisons que les répondants ont aussi affirmé que cette tâche s'effectue, pour plusieurs des travailleurs de la forêt publique, en collaboration avec le donneur d'ordres qui y porte un grand intérêt.



#### **4.5.1.1. Stratégie de renouvellement d'équipements**

Le tableau 57 présente les résultats portant sur la fréquence de révision des techniques de production des entrepreneurs, leur opinion face aux technologies des équipements et leur perception sur les avancées technologiques. En ce qui a trait aux techniques de production, 71,7 % des entrepreneurs confirment réviser régulièrement leurs techniques puisqu'ils recherchent l'amélioration continue en matière de production. De plus, concernant leur opinion sur les technologies des équipements de production en foresterie, les répondants devaient identifier, sur une échelle de Lickert (de 1 à 5), s'ils les considéraient peu sophistiquées, équivalentes aux secteurs similaires ou à la fine pointe de la technologie. C'est 35,6 % des entrepreneurs qui mentionnent que les équipements sont à la fine pointe de la technologie, tandis que 33,3 % des répondants affirment qu'elles équivaillent aux autres secteurs d'activité (ex. : agriculture). Qui plus est, pour ce qui est de leur perception de l'avancement technologique de leur propre machinerie, 71,7 % des entrepreneurs ont l'impression qu'elle est équivalente à leurs concurrents, alors que 17,4 % croient leurs équipements plus avancés sur le plan technologique. Dans le même ordre d'idées, près du quart de l'échantillon (23,9 %) estime son camion de maintenance (ou de service) plus avancé technologiquement que ses concurrents, tandis que 52,2 % des répondants ont la perception qu'il est plutôt équivalent. Soulignons enfin que 10,9 % des entrepreneurs sondés ne possèdent pas de camion de maintenance.

TABLEAU 57

Fréquence de révision des techniques de production, opinion face aux technologies des équipements et perception sur les avancées technologiques

Fréquence de révision des techniques (opérations)	n (46)	%
Je révise régulièrement les techniques car je cherche l'amélioration continue de nos opérations.	33	71,7
À l'occasion, je révise les techniques pour être plus efficace et efficient.	9	19,6
Je révise rarement, voire jamais, les techniques.	4	8,7
Opinion sur la technologie des équipements de production dans le secteur de la foresterie	n (46)	%
Comme étant à la fine pointe de la technologie	16	35,6
Entre <i>équivalente aux secteurs similaires</i> et à la fine pointe de la technologie	13	28,9
Comme étant équivalente aux secteurs similaires	15	33,3
Entre <i>peu sophistiquée</i> et <i>équivalente aux secteurs similaires</i>	1	2,2
Perception de la technologie de sa machinerie forestière par rapport à ses concurrents	n (46)	%
Plus avancée que ses concurrents	8	17,4
Équivalente	33	71,7
Moins avancée que ses concurrents	5	10,9
Perception de la technologie de son camion de maintenance (ou de service) par rapport à ses concurrents	n (46)	%
Plus avancée que ses concurrents	11	23,9
Équivalente	24	52,2
Moins avancée que ses concurrents	6	13,0
N'a pas de camion de maintenance	5	10,9

Le tableau 58, pour sa part, traite des décisions entourant les équipements, soit le renouvellement, les critères de sélection et les stratégies de financement de la machinerie et des camionnettes. Pour ce qui est de la durée d'utilisation de la machinerie<sup>67</sup>, il ressort que 36,4 % des répondants renouvellent leur machinerie suite à une utilisation variant entre 3 et 5 ans, tandis que 27,3 % des entrepreneurs renouvellent leurs effectifs suite à 6 ou 7 ans d'utilisation. Notons également que 20,5 % de l'échantillon entretient et conserve la machinerie pendant plus de 10 ans.

Quant aux camionnettes utilisées par les entrepreneurs, 34,1 % des répondants les conservent 3 ans, alors que 34,1 % les utilisent entre 4 et 5 ans. Globalement, c'est 75,0 % des entrepreneurs de l'échantillon qui utilisent leurs camionnettes pour une période de 5 ans ou moins.

Le tableau suivant liste aussi la majorité des critères considérés par les entrepreneurs et facilitant le choix de leurs équipements. Les entrepreneurs avaient la possibilité d'identifier 2 critères d'importance et le total enregistré s'élève à 90 éléments de réponse. Ainsi, en considérant distinctement chacun des critères, 58,7 % des répondants ont identifié la fiabilité comme principal critère de sélection, alors que 43,5 % des entrepreneurs ont mentionné que le coût d'acquisition de la machinerie est également prioritaire lors de ce processus. Pour leur part, le service après-vente (26,1 %) ainsi que la taille et la performance des équipements (21,7 %) sont aussi des paramètres influents sur le choix final des entrepreneurs.

---

<sup>67</sup> Soulignons que la variable « durée » comporte certaines nuances. Ici calculée en fonction du nombre d'années d'utilisation, il faut mentionner que certains entrepreneurs travaillent 24 heures par jour avec leurs équipements, alors que d'autres opèrent entre 8 et 12 heures par jour.

TABLEAU 58

Variables entourant le renouvellement de la machinerie et des camionnettes

Nombre moyen d'années d'utilisation des équipements	Machinerie		Camionnettes	
	n (44)	%	n (44)	%
2 ans	0	0,0	3	6,8
3 ans	2	4,5	15	34,1
4 ans	5	11,4	5	11,4
5 ans	9	20,5	10	22,7
6 ans	5	11,4	6	13,6
7 ans	7	15,9	0	0,0
8 ans	3	6,8	3	6,8
10 ans	4	9,1	1	2,3
Plus de 10 ans	9	20,5	1	2,3
Critères de sélection pour la machinerie (possibilité de 2 choix – 90 réponses)			n (46)	%
Fiabilité			27	58,7
Coût d'acquisition			20	43,5
Service après-vente et relation avec l'équipementier			12	26,1
Taille et performance de l'équipement			10	21,7
Consommation de carburant			9	19,6
Avancée technologique			6	13,0
Compatibilité des pièces en inventaire avec celles de la nouvelle machine			5	10,9
Respect de l'environnement et des normes			1	2,2
Stratégies de financement des équipements (possibilité de 2 choix – 61 réponses)			n (46)	%
Prêt bancaire			36	78,3
Revenus de l'entreprise (comptant)			13	28,3
Marge de crédit			5	10,9
Mise de fonds supplémentaire des actionnaires			3	6,5
Prêt du donneur d'ordres			2	4,3
Société de crédit (des équipementiers, des fournisseurs, etc.)			2	4,3

En matière de financement, un scénario similaire s'impose : les répondants pouvaient identifier leurs 2 principales stratégies de financement des équipements et le cumul se chiffre à 61 réponses enregistrées. À cet effet, une forte majorité de répondants (78,3 %) ont souligné le prêt bancaire comme principale stratégie adoptée, alors que loin derrière, 28,3 % des entrepreneurs priorisent le fonds de roulement de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'acquérir leurs équipements. Le recours à la marge de crédit, à la mise de fonds des actionnaires, aux prêts du donneur d'ordres et aux sociétés de crédit sont les stratégies les moins envisagées par les répondants.

Pour sa part, le tableau 59 montre les résultats relatifs aux stratégies priorisées pour le renouvellement d'actifs. Encore une fois, les répondants avaient la possibilité d'identifier 2 stratégies et le cumul des réponses pour la machinerie et les camionnettes s'élève respectivement à 61 et 63 réponses. D'une part, 87,0 % des entrepreneurs de l'échantillon ont déjà effectué un achat de machinerie neuve, alors que d'autre part, 43,5 % ont déjà acheté des équipements usagés. Quant à la location, aucun entrepreneur de l'échantillon n'a fait appel à cette stratégie pour renouveler ses équipements de production.

De plus, il semble que la location n'est pas une stratégie priorisée par les entrepreneurs : uniquement un répondant a déjà expérimenté la location-achat comme stratégie d'acquisition. Pour l'achat de camionnettes, il demeure que 69,6 % des répondants ont déjà effectué un achat neuf et 28,3 % ont déjà acheté des camionnettes usagées. Toutefois, la location de camionnettes sur une période de 3 ans est également populaire : 34,8 % des répondants ont déjà priorisé ce moyen pour se doter de véhicules.

TABLEAU 59

## Stratégies priorisées pour le renouvellement des actifs

Stratégies de renouvellement priorisées (possibilité de 2 choix)	Machinerie		Camionnettes	
	n (46) 61 réponses	%	n (46) 63 réponses	%
Achat d'équipements neufs	40	87,0	32	69,6
Achat d'équipements usagés	20	43,5	13	28,3
Location-achat	1	2,2	--	--
Location à court terme (3 ans et moins)	--	--	16	34,8
Location à long terme (plus de 3 ans)	--	--	2	4,3

**4.5.1.2. Performance**

Le tableau 60 répartit l'échantillon selon le nombre moyen de semaines travaillées annuellement entre 2002 et 2008. Les résultats de la recherche montrent qu'au cours des dernières années, une baisse du nombre de semaines consacrées aux opérations forestières<sup>68</sup> s'est faite sentir principalement entre la fin de l'année 2007 et celle de 2008. Les entrepreneurs travaillaient environ 39 semaines<sup>69</sup> au cours des années 2002 à 2007, où une forte proportion des entrepreneurs (84,8 %) opéraient plus de 35 semaines annuellement. En effet, 39,1 % des répondants travaillaient entre 35 et 39 semaines annuellement, 28,3 % travaillaient entre 40 et 44 semaines, alors que 17,4 % enregistraient plus de 45 semaines de travail. Lorsque la crise s'est faite sentir davantage,

<sup>68</sup> Le nombre de semaines de travail est un paramètre déterminant pour les entrepreneurs forestiers travaillant principalement en forêt publique (69,0 % de l'échantillon). Pour plusieurs entrepreneurs, cette variable importe pour l'estimation de leur rentabilité financière. De façon générale, les donneurs d'ordres estiment le nombre de mètres cubes à produire et le nombre de semaines de travail pour l'année et les communiquent habituellement aux sous-traitants.

<sup>69</sup> Notons que certains entrepreneurs ont préféré ne pas réaliser d'opérations forestières; un des répondants n'a effectué aucune semaine de travail et un autre a travaillé uniquement 2 semaines au cours de l'année 2007-2008. En constatant la présence de données aberrantes, il est préférable de tenir compte de la médiane, car elle est principalement utilisée pour les distributions asymétriques et représente mieux les résultats que la moyenne arithmétique (Émond et Dubreuil, 2005).

principalement lors de l'année 2007-2008, uniquement 33,5 semaines d'opération ont été offertes aux entrepreneurs et, en effet, la majorité (56,5 %) des dirigeants affirme avoir opéré moins de 35 semaines au courant de l'année. Pour cette même période, c'est 32,6 % des entrepreneurs qui ont travaillé entre 35 et 44 semaines.

TABLEAU 60

Nombre moyen de semaines travaillées annuellement entre 2002 et 2008

Nombre moyen de semaines travaillées annuellement entre 2002 et 2007	n	$\bar{x}$	Médiane	Mode	Écart type	%
	46	38,4	39,0	40,0	6,7	100,0
Moins de 35 semaines	7	--	--	--	--	15,2
De 35 à 39 semaines	18	--	--	--	--	39,1
De 40 à 44 semaines	13	--	--	--	--	28,3
45 semaines et plus	8	--	--	--	--	17,4
Nombre moyen de semaines travaillées pour l'année 2007-2008	n	$\bar{x}$	Médiane	Mode	Écart type	%
	46	31,8	33,5	30,0	10,9	100,0
Moins de 35 semaines	26	--	--	--	--	56,5
De 35 à 39 semaines	8	--	--	--	--	17,4
De 40 à 44 semaines	7	--	--	--	--	15,2
45 semaines et plus	5	--	--	--	--	10,9

Toujours en ce qui a trait à la mesure de performance, le tableau 61 présente les résultats portant sur les objectifs de performance de qualité et de quantité fixés aux employés. Mentionnons tout d'abord que les 3 travailleurs autonomes de l'échantillon n'ont pas répondu à cette question. Concernant l'accomplissement du travail, la majorité (88,9 %) des travailleurs forestiers oeuvrant

pour les propriétaires répondants doit respecter des objectifs (souvent établis en fonction des normes du donneur d'ouvrage) de qualité. Ces objectifs sont généralement (62,2 %) présentés sous forme écrite (régulièrement par le donneur d'ordres) et communiqués aux employés dans 86,7 % des cas.

TABLEAU 61

## Objectifs de performance de qualité et de quantité des employés

Performance des employés	Qualité				Quantité			
	Oui		Non		Oui		Non	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Les employés ont-ils des objectifs de performance (qualité, quantité) à atteindre? (n=42)	40	88,9	2	4,4	22	48,9	20	44,4
Les objectifs de performance sont-ils écrits?	28	62,2	14	31,1	4	8,9	38	84,4
Informez-vous les employés des objectifs de performance à atteindre?	39	86,7	3	6,7	22	48,9	20	44,4
Évaluation de la performance générale des employés					n (46)		%	
J'évalue régulièrement la performance des employés.					30		66,7	
J'évalue quelques fois par année la performance des employés (entre à l'occasion et souvent).					3		6,7	
À l'occasion, j'évalue la performance des employés.					8		17,8	
J'évalue quelques fois par année la performance des employés (rarement).					1		2,2	
Je n'évalue pas la performance des employés.					0		0,0	
Je suis travailleur autonome.					3		6,7	

Les résultats portant sur les objectifs de quantité, quant à eux, sont plutôt partagés. C'est 48,9 % des entrepreneurs qui fixent des objectifs aux employés et les informent (48,9 %) de ceux-ci, mais uniquement 8,9 % des répondants les transposent par écrits. Ce qui prime pour la majorité des



entrepreneurs rencontrés, c'est que l'employé respecte ses capacités de production et travaille avec efficacité, ceci afin de permettre la maximisation de la récolte (nombre de mètres cubes, etc.) tout en assurant un minimum de bris et de pertes de temps.

Quant à la performance générale des employés, les entrepreneurs soulignent à 66,7 % qu'ils évaluent régulièrement la performance de ceux-ci, tandis que 17,8 % des entrepreneurs effectuent un contrôle de façon occasionnelle. Précisons que tous les entrepreneurs affirment évaluer leurs employés et qu'un seul répondant mentionne mesurer rarement la performance de ces derniers. Enfin, aucun entrepreneur n'omet d'évaluer ses ressources humaines.

#### **4.5.2. MARKETING**

Les résultats du tableau 62 portent sur la fréquence et les actions prises pour la recherche de clients potentiels et pour se démarquer de la concurrence. Ainsi, mentionnons que 35,6 % des répondants n'effectuent jamais de recherche en ce sens. Près du tiers des entrepreneurs (31,1 %) recherchent de nouvelles opportunités, et ce, à raison de 1 à 3 fois annuellement. Par ailleurs, 17,8 % des entrepreneurs sondés font de la recherche de clients potentiels régulièrement, c'est-à-dire plus de 4 fois par année.

TABLEAU 62

Fréquence et actions prises pour la recherche de clients potentiels et pour se démarquer de la concurrence

Fréquence de recherche de clients potentiels	n (45)	%
Jamais	16	35,6
1 fois par année	8	17,8
2 ou 3 fois par année	6	13,3
Plus de 4 fois par année	8	17,8
Aux 2 ou 3 ans	1	2,2
En période de crise	6	13,3
Recherche de clients potentiels : principales actions <sup>70</sup> (question ouverte – 58 réponses enregistrées)	n (29)	%
De bouche à oreille	12	41,4
Référencement par les connaissances et prise de contact	10	34,5
Téléphoner aux entreprises ou propriétaires de lots	8	27,6
Rencontrer en personne les dirigeants des autres entreprises	6	20,7
Référencement par le donneur d'ordres principal	5	17,2
Que faites-vous pour vous démarquer? : principales actions <sup>70</sup> (question ouverte – 48 réponses enregistrées)	n (29)	%
Travail de qualité	14	48,3
Machinerie (technologie récente, solide, etc.)	5	17,3
Bonne réputation	4	13,8
Services (clés en main, personnalisés, de qualité, etc.)	4	13,8
Bonne humeur au travail et esprit d'équipe	3	10,3

Qui plus est, les entrepreneurs ont aussi été sondés quant aux principales actions qu'ils entretiennent pour faciliter la recherche de nouveaux clients, et ce, par le biais d'une question

<sup>70</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des actions entreprises pour la recherche de clients potentiels et pour se démarquer.

ouverte inscrite dans l'outil de mesure. Les 29 répondants (ayant déjà effectué de la recherche de clients potentiels) n'étaient pas restreints quant au nombre de réponses soumises; le total se chiffre donc à 58 réponses. Il ressort que 41,4 % des 29 répondants priorisent le bouche-à-oreille, alors que 34,5 % des répondants utilisent le référencement par les connaissances et la prise de contact avec les clients éventuels comme principales actions de représentation pour la recherche de clients potentiels. Certes, la communication semble être le moyen privilégié des entrepreneurs forestiers pour dénicher de nouveaux contrats; téléphoner aux entreprises (27,6 %) et rencontrer en personne les dirigeants (20,7 %) sont aussi des moyens populaires. Enfin, le référencement de la part du donneur d'ordres principal est également une stratégie pour 17,2 % des entrepreneurs, facilitant la recherche de clients futurs ou de contrats forfaitaires.

Par ailleurs, les 29 entrepreneurs effectuant de la recherche de clients potentiels accomplissent certaines actions pour se démarquer de leurs concurrents et ainsi obtenir leurs contrats. Encore une fois, par l'entremise d'une question ouverte, les répondants n'étaient pas limités quant au nombre de réponses soumises, ce dernier s'élevant à 48 réponses. Ainsi, il apparaît que le travail de qualité représente l'avantage concurrentiel le plus déterminant pour 48,3 % des répondants, alors que pour d'autres (17,3 %), l'utilisation de machinerie répondant aux besoins par sa technologie, sa solidité ou sa petitesse facilite l'obtention de contrats. Somme toute, la bonne réputation (13,8 %), l'offre de services clés en main et personnalisés (13,8 %) de même qu'une équipe de travail dynamique, de bonne humeur et démontrant un bon esprit d'équipe (10,3 %) représentent, pour quelques-uns d'entre eux, des avantages concurrentiels importants facilitant la différenciation de leurs concurrents.

En matière de promotion, le tableau 63 illustre les principaux articles promotionnels possédés par les petites entreprises forestières rencontrées. En effet, plus de la moitié de l'échantillon (54,3 %) possèdent des cartes d'affaires, 45,7 % ont orné leurs camionnettes ou leur machinerie forestière d'un logo ou du nom de l'entreprise, 41,3 % ont produit des documents corporatifs personnalisés et 34,8 % ont fait l'achat de vêtements imprimés à l'effigie de leur entreprise.

TABLEAU 63

Articles promotionnels possédés en 2008 par les entreprises sondées

Articles promotionnels (n=46)	Oui		Non	
	n	%	n	%
Cartes d'affaires	25	54,3	21	45,7
Logo publicitaire sur camionnettes (pick-up) ou machinerie forestière	21	45,7	25	54,3
Documents corporatifs	19	41,3	27	58,7
Vêtements (vestes, casquettes, chandails) à l'effigie de l'entreprise	16	34,8	30	65,2
Autre <sup>71</sup> (commandites, crayons, étampes, site Internet, etc.)	12	26,1	34	73,9

Enfin, 12 entrepreneurs (26,1 %) possèdent également d'autres articles de manière à promouvoir leur entreprise et la liste complète est présentée en annexe 3. Globalement, c'est environ la moitié de l'échantillon qui possède l'un ou l'autre de ces articles en guise de promotion de leurs services.

<sup>71</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des articles promotionnels utilisés.

#### 4.5.2.1. Client : donneur d'ordres

Le tableau 64 fait état des divers services offerts par les donneurs d'ordres afin de soutenir les entrepreneurs forestiers dans l'administration de leur entreprise. Tout d'abord, notons qu'une forte majorité (86,0 %) des répondants bénéficient d'une certaine « prise en charge » par le donneur d'ordres du point de vue de la planification et de l'organisation du travail. De plus, 72,7 % des répondants achètent à un prix forfaitaire le carburant pour leurs équipements et leurs camionnettes. La moitié de l'échantillon (56,8 %) n'a pas la nécessité de prendre en charge l'ensemble des traitements administratifs (ex. : la paie) puisque plusieurs donneurs d'ouvrage offrent un service en ce sens. Par ailleurs, la majorité des répondants n'a pas à supporter l'ensemble des frais de logement (52,3 %), des coûts de déplacement des équipements (52,3 %) et des sommes engagées pour la nourriture (50,0 %).

Mentionnons également que 29,5 % des entrepreneurs ne défrayent aucun montant pour le déplacement de leurs équipements. Et enfin, le quart des répondants (25,0 %) bénéficient de l'aide totale ou partielle du donneur d'ordres pour le paiement des cotisations de la CSST, alors que 22,7 % ne supportent pas seuls les coûts rattachés aux fournitures de travail nécessaires aux employés. Somme toute, très peu d'entreprises bénéficient du soutien financier pour le renouvellement des équipements (15,9 %) et pour le démarrage d'entreprise (9,1 %).

TABLEAU 64

## Offre des services des donneurs d'ordres (gratuits ou non)

Services offerts par le donneur d'ordres	Oui		Oui, gratuit		Non	
	n	%	n	%	n	%
<b>Soutien aux gestionnaires</b>						
Planification et organisation du travail (rubans, préparation du terrain, etc.) (n=43)	37	86,0	--	--	6	14,0
Carburant et essence à prix forfaitaire (ou gratuits) (n=44)	32	72,7	--	--	12	27,3
Services administratifs (traitement de la paie, etc.) (n=44)	25	56,8	--	--	19	43,2
Logement à prix forfaitaire (ou gratuit) (n=44)	23	52,3	6	13,6	15	34,1
Déplacement des équipements à prix forfaitaire (ou gratuit) (n=44)	23	52,3	13	29,5	8	18,2
Nourriture à prix forfaitaire (ou gratuite) (n=44)	22	50,0	3	6,8	19	43,2
Services de gestion des ressources humaines (recrutement, sélection et embauche du personnel) (n=44)	20	45,5	--	--	24	54,4
Paiement des cotisations totales ou partielles de la CSST (n=44)	11	25,0	--	--	33	75,0
Fournitures de travail (casques, bottes, lunettes de protection, etc.) (n=44)	10	22,7	1	2,3	33	75,0
Soutien financier pour le renouvellement des équipements (n=44)	7	15,9	--	--	37	84,1
Soutien financier pour le démarrage d'une entreprise forestière (n=44)	4	9,1	--	--	40	90,9

Au cours des 5 dernières années, 24 entrepreneurs (52,2 %) ont déjà offert leurs services à un ou plusieurs autres donneurs d'ordres, alors que 22 entrepreneurs (47,8 %) de l'échantillon travaillent toujours pour les mêmes compagnies. On a donc demandé quelles étaient les pratiques de gestion qui diffèrent lorsqu'ils changent de donneur d'ouvrage. Dans le tableau 65, les 24 entrepreneurs identifient les pratiques de gestion où les variations se font sentir. Les résultats montrent que d'un donneur d'ouvrage à l'autre, les pratiques de gestion rattachées à la production sont celles ayant le plus changé.

TABLEAU 65

## Variations entre les pratiques de gestion des donneurs d'ordres

Au cours des 5 dernières années, avez-vous déjà travaillé pour un donneur d'ordres différent?	n (46)		%	
Oui	24		52,2	
Non	22		47,8	
Pratiques de gestion ayant varié d'un donneur d'ordres à l'autre	Oui		Non	
	n	%	n	%
<b>a) Production / opération (n=24)</b>				
Capacité de production (diminution ou augmentation)	16	66,7	8	33,3
Qualité de la production (plus ou moins sévère)	11	45,8	13	54,2
Calcul de la production (ex. : mètre cube → nombre de tiges)	13	54,2	11	45,8
Taux d'utilisation des machines (variation due aux changements)	7	29,2	17	70,8
<b>b) Ressources humaines (n=24)</b>				
Modalités de recrutement	9	37,5	15	62,5
Bénéfices marginaux à offrir aux employés	9	37,5	15	62,5
Descriptions de tâches	3	12,5	21	87,5
Application des normes de la CSST	4	16,7	20	83,3
Syndicalisation des employés	11	45,8	13	54,2
<b>c) Finance / comptabilité (n=24)</b>				
Délai de paiement de la part du donneur d'ordres	14	58,3	10	41,7
Date de fin d'année financière	1	4,2	23	95,8
Support administratif (ex. : traitement de la paie)	12	50,0	12	50,0
Capacité de crédit (de la part du donneur d'ordres)	3	12,5	21	87,5
<b>d) Recherche et développement (n=24)</b>				
Nécessité d'adopter de nouvelles technologies	8	33,3	16	66,7
Encouragement (soutien) pour la R et D	7	29,2	17	70,8
<b>e) Marketing (n=24)</b>				
Promotion / représentation pour votre entreprise	6	25,0	18	75,0
Offre de produits (gamme de produits)	8	33,3	16	75,0
Prix de vente (mètre cube)	18	75,0	6	25,0
Réseau de distribution	7	29,2	17	70,8
Stratégies concurrentielles	12	50,0	12	50,0

Notamment, signalons que la capacité de production (66,7 %), la qualité de la production (45,8 %) et le calcul de la production (54,2 %) sont les variables où des changements se font le plus sentir lors du passage d'un donneur d'ordres à un autre. Toutefois, mentionnons que le taux d'utilisation des machines ne change pas pour 70,8 % des entreprises étudiées. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, les modalités de recrutement (37,5 %), les bénéfices marginaux offerts (37,5 %) de même que la présence du syndicat (45,8 %) à l'intérieur de l'entreprise varient d'un donneur d'ordres à un autre. Ainsi, pour la majorité des répondants, les pratiques observées en ressources humaines ne se modifient pas malgré un changement de donneur d'ordres. Soulignons d'ailleurs que les descriptions de tâches et l'application des normes de la CSST demeurent, pour plus de 80,0 % des répondants, similaires.

Relativement aux aspects financiers, 58,3 % des répondants affirment que le délai de paiement a varié lorsqu'ils ont changé de donneur d'ouvrage, alors qu'une forte majorité de ceux-ci conservent la même date de fin d'année financière (95,8 %). Notons également que le support administratif offert par les grandes entreprises est un service qui tend à changer; certains donneurs d'ordres le proposent, alors que d'autres ne s'y prêtent pas. Enfin, en matière de capacité de crédit, peu de variations sont apparentes entre les modalités des donneurs d'ordres et 87,5 % des répondants n'ont observé aucun changement.

Le scénario est similaire en ce qui concerne la recherche et le développement où le tiers (33,3 %) des entreprises ont des exigences différentes à ce propos. En matière de marketing, 75,0 % des répondants indiquent qu'il existe des variations entre les donneurs d'ouvrage quant au prix de vente associé au mètre cube. Relativement à la variation de l'offre de produit, à la promotion et à la



représentation de leur entreprise et, enfin, au réseau de distribution, plus de 70,0 % des entrepreneurs ne dénotent pas de changement entre les différents clients qu'ils ont desservis.

Globalement, ce sont les pratiques de gestion rattachées à la capacité de production, au calcul de la production, au délai de paiement de la part du donneur d'ordres et au prix de vente du mètre cube qui varient davantage entre les différents donneurs d'ouvrage. En somme, la capacité de production, le délai de paiement de la part du donneur d'ordres et le prix de vente sont les principales pratiques où il semble y avoir une variation entre les donneurs d'ordres.

Les résultats du tableau 66 montrent que, de prime abord, 61,4 % des répondants ne vivent généralement pas de désaccords avec leur donneur d'ouvrage. Par ailleurs, 17 entrepreneurs (38,6 %) en ont déjà vécus, et ce, pour différentes raisons. Entre autres, le prix accordé pour un mètre cube (9,0 %) ainsi que la répartition non équitable des parterres de coupe (6,8 %) représentent les principales discordances.

TABLEAU 66

Désaccords entre l'entreprise répondante et son (ses) donneur(s) d'ordres

Existence de désaccords entre l'entreprise et le(s) donneur(s) d'ordres	n (44)	%
Oui	17	38,6
Prix du mètre cube	4	9,0
Répartition non équitable des parterres de coupe	3	6,8
Mesurage et prix du mètre cube	2	4,5
Autre <sup>72</sup> (type de machinerie, délai de sortie du bois, rémunération, etc.)	8	18,2
Non	27	61,4

<sup>72</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des sujets de discorde entre les entrepreneurs et leur(s) donneur(s) d'ordres.

### 4.5.3. FINANCE ET COMPTABILITE

Les résultats traitant de la méthode dont les entrepreneurs forestiers réalisent leur tenue de livres (tableau 67) démontrent que 68,9 % des 45 répondants utilisent l'aide d'un logiciel comptable, comparativement à 15,5 % des entrepreneurs qui confient plutôt cette tâche à un expert en comptabilité. Lorsqu'il s'agit de la réalisation des états financiers, différents échéanciers sont priorisés par les répondants. Ainsi, 63,0 % de l'échantillon privilégie une préparation mensuelle afin d'être tenu informé des informations comptables et de la santé financière de l'entreprise. Toutefois, certains entrepreneurs préfèrent la préparation trimestrielle ou annuelle des états financiers, correspondant respectivement à 13,0 % et à 17,4 % de l'échantillon.

Quant à la fréquence de consultation des documents comptables, plusieurs favorisent le même échéancier que la réalisation de leurs états financiers, c'est-à-dire à chaque mois (56,5 %) pour la plupart. Pour d'autres, la consultation de ces données comptables à raison de 2 fois par année (10,9 %) ou d'une fois par année (10,9 %) leur suffit. En moyenne, les états financiers sont réalisés et analysés à tous les mois par plus de 55,0 % de l'échantillon.

TABLEAU 67

Méthodes de réalisation de la tenue de livres, fréquence de réalisation  
et fréquence de consultation des états financiers

Méthodes de réalisation de la tenue de livres	n (45)	%
À l'aide d'un logiciel de comptabilité (ex. : Acomba, Simple Comptable, Dynacom, etc.)	31	68,9
Entièrement par un expert-comptable	7	15,5
À la main dans un livre général	4	8,9
À l'aide d'un support informatique (ex. : fichiers Excel)	2	4,4
Par le système de « la boîte à chaussures » (absence de données comptables au cours de l'année)	1	2,2
Fréquence de réalisation des états financiers	n (46)	%
Mensuellement	29	63,0
Trimestriellement	6	13,0
Semestriellement	1	2,2
Annuellement	8	17,4
Autre (quotidiennement ou hebdomadairement)	2	4,3
Fréquence de consultation des états financiers	n (46)	%
1 fois par mois	26	56,5
1 fois par année	5	10,9
2 fois par année	5	10,9
Environ aux 2 ou 3 ans	4	8,7
Autre <sup>73</sup>	6	13,0

<sup>73</sup> Les autres fréquences sont les suivantes : 1 fois par semaine (2), aux 2 semaines, aux 3 mois, plusieurs fois par année, ne les regarde plus (entreprise en déficit financier).

Le tableau 68 présente les informations financières utilisées par les entrepreneurs forestiers lors de la préparation des budgets pour la planification et le contrôle des activités. Ces derniers affirment à plus de 70,0 % tenir compte de l'ensemble des postes du bilan, des flux de trésorerie et des états financiers lorsque vient le temps de planifier et de contrôler les activités de l'entreprise. En effet, sans en faire une analyse détaillée, les entrepreneurs portent une attention à ces documents comptables en regardant les revenus (93,5 %), les dépenses (93,5 %) et les bénéfices (97,8 %) qui figurent au bilan. Les différents postes de l'encaisse sont ceux les plus observés par les entrepreneurs de l'échantillon.

Relativement à la préparation de budgets, il ressort des résultats que 50,0 % d'entre eux n'en réalisent aucun pour planifier les activités commerciales annuelles. Uniquement 17,4 % des répondants confirment utiliser cet outil de gestion facilitant la planification. Lorsqu'il s'agit d'effectuer un contrôle des entrées et des sorties de fonds, 19,6 % des répondants soulignent faire l'usage de budgets, 34,8 % en utilisent à l'occasion et 45,7 % n'en réalisent jamais.

TABLEAU 68

Informations financières utilisées lors de la préparation des budgets  
pour la planification et le contrôle des activités

Éléments financiers utilisés (observés) pour la planification et le contrôle des activités	Oui		Non	
	n (46)	%	n (46)	%
Bénéfices	45	97,8	1	2,2
Revenus	43	93,5	3	6,5
Dépenses	43	93,5	3	6,5
Total des actifs et des passifs	40	87,0	6	13,0
Augmentation et diminution de l'encaisse	39	84,8	7	15,2
Actifs	38	82,6	8	17,4
Passifs à long terme	36	78,3	10	21,7
Passifs à court terme	36	78,3	10	21,7
Encaisse à la fin	35	76,1	11	23,9
Encaisse au début	34	73,9	12	26,1
Préparation de budgets pour planifier les activités			n (46)	%
Je n'utilise pas de budgets pour planifier les activités.			23	50,0
À l'occasion, j'utilise des budgets pour planifier les activités.			15	32,6
J'utilise toujours des budgets pour planifier les activités.			8	17,4
Préparation de budgets pour contrôler les activités			n (46)	%
Je n'utilise pas de budgets pour contrôler les activités.			21	45,7
À l'occasion, j'utilise des budgets pour contrôler les activités.			16	34,8
J'utilise toujours des budgets pour contrôler les activités.			9	19,6

Au tableau 69, les entrepreneurs ont également fourni le pourcentage approximatif du chiffre d'affaires qu'ils consacrent à différents postes de dépenses. En tête de liste se retrouve le poste englobant les salaires, la CSST et les bénéfices marginaux, s'accaparant en moyenne 31,1 % du chiffre d'affaires des entrepreneurs. La maintenance comprenant l'entretien des équipements et les réparations correspond à 21,3 % du chiffre d'affaires, alors que le capital à rembourser et le carburant représentent chacun plus ou moins 14,0 % des dépenses.

TABLEAU 69

Pourcentage du chiffre d'affaires et différents postes de dépenses

Postes de dépenses	Répartition des dépenses (% du chiffre d'affaires)				Ne connaît pas le % approximatif
	n (46)	$\bar{x}$	Minimum	Maximum	
Salaires, CSST et bénéfices marginaux	38	31,1 %	4,0 %	50,0 %	8
Maintenance (entretien) et réparation	38	21,3 %	0,0 %	54,0 %	8
Capital (équipements)	38	14,7 %	0,0 %	35,0 %	8
Carburant	38	13,9 %	0,5 %	30,0 %	8
Assurances	38	4,7 %	1,0 %	30,0 %	8
Frais administratifs	38	3,6 %	1,0 %	30,0 %	8
Total	--	11,0 %	--	--	17,4 %

Mentionnons qu'il reste environ 11,0 % du budget pouvant répondre aux impondérables et se transférer éventuellement en bénéfices. Enfin, 8 entrepreneurs rencontrés (17,4 %) n'ont pas été en mesure de répondre à cette question, ne pouvant se souvenir de la valeur approximative des postes de dépenses présentés.

Par ailleurs, dans le tableau 70, les entrepreneurs ont identifié les différents moyens utilisés permettant d'évaluer le seuil de rentabilité de leur entreprise. En effet, près de la moitié (47,8 %) de l'échantillon évalue le seuil de rentabilité par rapport au nombre nécessaire de mètres cubes pour couvrir les coûts hebdomadaires. La presque totalité des répondants ont toutefois souligné que ces résultats correspondent bien à des approximations et non aux chiffres comptables réels<sup>74</sup>.

De surcroît, 19,6 % des répondants estiment leur seuil de rentabilité en fonction du nombre de mètres cubes requis annuellement, alors que 13,0 % des entrepreneurs rencontrés l'évaluent en fonction du nombre de semaines travaillées dans une année. De plus, une présentation détaillée des seuils de rentabilité des entrepreneurs selon le nombre nécessaire de mètres cubes par semaine, par année et selon le nombre de semaines de travail figure au tableau 70. Soulignons que les répondants, à 21,7 %, estiment qu'une production entre 1 000 et 1 499 mètres cubes par semaine<sup>75</sup> est nécessaire afin d'atteindre leur seuil de rentabilité. Par ailleurs, 13,1 % des entrepreneurs sondés estiment que moins de 1 000 mètres cubes sont nécessaires pour atteindre la rentabilité.

Qui plus est, des entrepreneurs évaluant leur seuil de rentabilité en nombre annuel de mètres cubes, il ressort que 10,9 % de l'échantillon estime qu'entre 35 000 et 60 000 mètres cubes sont nécessaires. Enfin, pour ceux qui l'évaluent selon un nombre de semaines de travail, 8,8 % des répondants affirment qu'entre 32 et 37 semaines de travail leur sont nécessaires.

---

<sup>74</sup> Il faut également préciser que les coûts fixes et les coûts variables des entrepreneurs varient. Les entrepreneurs n'utilisent pas la même machinerie, ne travaillent pas dans les mêmes conditions (forêts publiques et privées, essences d'arbres, etc.), n'embauchent pas le même nombre d'employés, etc.

<sup>75</sup> Toutefois, il importe de prendre en considération que les répondants ne possèdent pas tous les mêmes équipements, qu'ils travaillent pour différentes grandes entreprises et sur des parterres de coupe différents. Bref, une mise en garde importe quant à l'interprétation de ce résultat.

TABLEAU 70

Différents moyens utilisés pour évaluer le seuil de rentabilité

Moyens pour évaluer le seuil de rentabilité	n (46)	%
Selon le nombre nécessaire de mètres cubes <u>par semaine</u>	22	47,8
Selon le nombre nécessaire de mètres cubes <u>par année</u>	9	19,6
Selon le nombre de semaines	6	13,0
Selon le seuil en dollars par heure	3	6,5
Selon le nombre de « van » par semaine	3	6,5
Autre (selon le contrat, le nombre de cordes de bois annuellement, le nombre d'hectares)	3	6,5
Détails des seuils de rentabilité	n (46)	%
<b>Selon le nombre nécessaire de mètres cubes <u>par semaine</u></b>	22	47,8
Moins de 1 000 mètres cubes	6	13,1
De 1 000 à 1 499 mètres cubes	10	21,7
1 500 mètres cubes	4	8,7
2 000 mètres cubes	1	2,2
3 500 mètres cubes	1	2,2
<b>Selon le nombre nécessaire de mètres cubes <u>par année</u></b>	9	19,6
5 000 mètres cubes et moins	2	4,4
De 35 000 à 40 000 mètres cubes	2	4,4
De 50 000 à 60 000 mètres cubes	3	6,5
De 90 000 à 100 000 mètres cubes	2	4,4
<b>Selon le nombre de semaines</b>	6	13,1
1 semaine	1	2,2
25 semaines	1	2,2
32 semaines	1	2,2
35 semaines	1	2,2
37 semaines	2	4,4



Le tableau 71 contient les résultats portant sur l'évolution des rendements financier et productif de l'entreprise au cours des 5 dernières années (2002-2007). À ce sujet, le rendement financier des entrepreneurs est réparti de façon presque équivalente. Ainsi, en matière de finance, près du tiers (32,6 %) des entreprises affirment avoir augmenté leur rendement de plus de 5,0 %, 39,1 % des répondants affirment qu'il est demeuré stable et 28,3 % des répondants indiquent que leur rendement financier a diminué de plus de 5,0 %. Quant à la productivité, près de la moitié des entrepreneurs (45,7 %) ont augmenté leur productivité de plus de 5,0 %, alors que 21,7 % des entrepreneurs sont restés plutôt stables lors de cette période. Enfin, pour diverses raisons, 32,6 % de l'échantillon a vu diminuer sa productivité de plus de 5,0 % entre 2002 et 2007.

TABLEAU 71

Évolution des rendements financier et productif au cours des 5 dernières années (2002-2007)

Rendement de votre entreprise	Financier		Productif	
	n (46)	%	n (46)	%
A augmenté (plus de 5,0 %)	15	32,6	21	45,7
Est resté stable (plus ou moins 5,0 %)	18	39,1	10	21,7
A diminué (plus de 5,0 %)	13	28,3	15	32,6

Le tableau 72 fait référence aux paramètres influençant la santé financière des entreprises et les stratégies pour faire face aux imprévus. Tel que présenté dans ce tableau, les entrepreneurs forestiers ont mentionné à 58,7 % que la variation dans le nombre de semaines travaillées influençait beaucoup la gestion financière et qu'elle nuisait à la santé globale de l'entreprise. En effet, entre l'année financière de 2006-2007 et de 2007-2008, uniquement le quart (26,1 %) des répondants

n'ont pas subi de réduction quant à leur nombre de semaines de travail. Ainsi, lorsque se fait sentir le besoin de fonds supplémentaires, une forte majorité (71,7 %) des entrepreneurs forestiers en avisent le banquier, alors que 45,7 % des répondants avisent leur comptable et, enfin, 37,0 % en avisent leur donneur d'ordres.

TABLEAU 72

Paramètres influençant la santé financière des entreprises  
et les stratégies pour faire face aux imprévus

Influence de la variation dans le nombre de semaines de travail sur la gestion financière des entreprises entre 2006-2007 et 2007-2008	n (46)		%	
Aucune influence	4		8,7	
Influence modérée, ne nuit pas à la santé financière de l'entreprise	3		6,5	
Beaucoup d'influence, nuit à la santé financière de l'entreprise	27		58,7	
Il n'y a pas eu de variation dans le nombre de semaines travaillées	12		26,1	
Personnes informées des besoins de fonds	Oui		Non	
	n (46)	%	n (46)	%
Banquier	33	71,7	13	28,3
Comptable	21	45,7	25	54,3
Donneur d'ordres	17	37,0	29	63,0
Stratégies pour faire face aux imprévus (possibilité de 3 choix – 86 réponses)	n (46)		%	
Utiliser le fonds de roulement de l'entreprise	34		73,9	
Utiliser la marge de crédit de l'entreprise	28		60,9	
Faire un emprunt bancaire à son institution	9		19,6	
Utiliser ses finances personnelles	7		15,2	
Faire un emprunt à son donneur d'ordres (ou avancement de paiement)	5		10,9	
Faire affaires avec une compagnie de crédit (compagnie de finance)	2		4,3	
Autre (crédit personnel)	1		2,2	

Quant à la stratégie utilisée pour réagir face aux imprévus, les répondants avaient la possibilité d'identifier 3 choix différents, totalisant 86 réponses. Par un cumul des résultats traités distinctement, les stratégies dominantes envisagées par les répondants pour faire face aux imprévus sont celles d'utiliser le fonds de roulement (73,9 %) et la marge de crédit (60,9 %) de l'entreprise. Parallèlement, faire un emprunt bancaire (19,6 %), utiliser les finances personnelles (15,2 %) et faire un emprunt ou demander un avancement de paiement au donneur d'ordres (10,9 %) sont des stratégies moins courantes.

Au tableau 73, ce sont 56,5 % des entrepreneurs qui ont révélé avoir rencontré des problèmes d'ordre financier au cours des 5 dernières années. Les 26 entrepreneurs ayant déjà vécu ce genre de problèmes ont identifié de quelles façons ils ont résolu ces difficultés et 41 réponses ont été enregistrées dans le cadre de cette question ouverte. Il demeure que la solution la plus populaire pour les répondants est d'utiliser la marge de crédit (46,2 %) ou d'augmenter la limite permise de cette dernière (11,5 %), alors que certains priorisent plutôt les emprunts bancaires (23,1 %) ou les mises de fonds personnelles (19,2 %).

TABLEAU 73

Problèmes et solutions d'ordre financier vécus  
par les répondants au cours des 5 dernières années

Avez-vous rencontré des problèmes d'ordre financier au cours des 5 dernières années?	n (46)	%
Oui	26	56,5
Non	20	43,5
Principale <sup>76</sup> façon dont vous avez résolu vos problèmes financiers (question ouverte – 41 réponses)	n (26)	%
Marge de crédit	12	46,2
Emprunt bancaire	6	23,1
Mise de fonds des actionnaires	5	19,2
Augmentation de la limite de la marge de crédit	3	11,5
Restructuration des prêts	2	7,7
Hypothèque	2	7,7
Cessation temporaire des paiements	2	7,7
Autre <sup>77</sup> (ententes avec les fournisseurs, budgets, etc.)	9	34,6

#### 4.5.4. RESSOURCES HUMAINES

Cette partie comporte les éléments recensés en matière de gestion des ressources humaines pour les petites entreprises de récolte forestière. À cet effet, le tableau 74 présente différentes procédures relevant du domaine des ressources humaines et particulièrement celles correspondant au processus d'embauche. Dans un premier temps, les résultats concernant les procédures mises en place par les entreprises seront décrits et suivront, dans un deuxième temps, les procédures établies par le donneur d'ordres. Soulignons de prime abord que les descriptions et les définitions de tâches

<sup>76</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des façons utilisées par les entrepreneurs pour résoudre leurs problèmes financiers.

(60,9 %), les procédures de sélection et d'embauche du personnel (71,7 %) et les procédures de formation des nouveaux employés (54,3 %) sont établies informellement et sont uniquement mémorisées par la majorité des entrepreneurs.

TABLEAU 74

Établissement des procédures de ressources humaines  
par les entreprises et les donneurs d'ordres

Tâches relatives aux ressources humaines (n=46)	Établies par votre entreprise						Établies par le donneur d'ordres					
	Écrites		Dans la tête		Aucune		Écrites		Verbales		Aucune	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Descriptions, définitions de tâches	6	13,0	28	60,9	12	26,1	21	45,7	6	13,0	19	41,3
Procédures de sélection et d'embauche du personnel	4	8,7	33	71,7	9	19,6	20	43,5	5	10,9	21	45,7
Procédures de formation des nouveaux employés (principalement lors de l'embauche)	6	13,0	25	54,3	15	32,6	20	43,5	1	2,2	25	54,3
Possibilités de perfectionnement pour le personnel (cours de soudure, etc.)	4	8,7	11	23,9	31	67,4	14	30,4	3	6,5	29	63,0
Procédures de santé et de sécurité au travail	11	23,9	8	17,4	27	58,7	39	84,8	0	0,0	7	15,2

Quant aux possibilités de perfectionnement, 67,4 % des répondants ne possèdent aucune procédure à cet effet, alors que les procédures de santé et de sécurité au travail sont visiblement peu écrites dans ces petites entreprises; seulement 23,9 % le font.

Globalement, la majorité des entrepreneurs conserve les informations « dans sa tête », tandis que certaines procédures ne sont tout simplement pas développées.

Quant aux principaux donneurs d'ordres de l'échantillon, ces derniers ont élaboré des documents écrits relativement aux descriptions et aux définitions de tâches (45,7 %) de même que pour les procédures de sélection et d'embauche du personnel (43,5 %). À l'opposé, à la connaissance des entrepreneurs répondants, 41,3 % des donneurs d'ouvrage n'ont aucune procédure relative aux descriptions de tâches ni pour la sélection des employés (45,7 %). De plus, la majorité des donneurs d'ordres ne possède pas de documents écrits traitant des procédures de formation (54,3 %) et de perfectionnement (63,0 %). Toutefois, une attention particulière est portée aux procédures de santé et de sécurité au travail, ces dernières étant écrites par une forte proportion des donneurs d'ordres (84,8 %).

Les principaux constats relatifs aux procédures émises par les donneurs d'ordres montrent que de 30,0 % à 40,0 % des donneurs d'ouvrage possèdent des procédures formelles et écrites et que de 40,0 % à 60,0 % ne possèdent aucune procédure à cet effet.

La santé et la sécurité au travail étant définitivement très présentes afin de prévenir les accidents dans ce milieu, les entrepreneurs ont répondu à quelques questions à ce sujet (tableau 75). En premier lieu, soulignons que la totalité des répondants (100,0 %) sont munis d'une trousse de premiers soins ou d'un cours de secourisme en plus d'adopter des méthodes de travail sécuritaires (port de lunettes, etc.).

TABLEAU 75

## Actions prises pour prévenir les accidents

Actions prises pour la prévention (n=46)	Oui		Non					
	n	%	n	%				
Trousse de premiers soins et/ou cours de secourisme	46	100,0	0	0,0				
Méthodes de travail sécuritaires (vêtements ajustés, port de lunettes, etc.)	46	100,0	0	0,0				
Système de cadenassage	41	89,1	5	10,9				
Dispositif d'arrêt d'urgence	41	89,1	5	10,9				
Mesures d'urgence établies	38	82,6	8	17,4				
Lieu d'entreposage pour les matières inflammables ou explosives	35	76,1	11	23,9				
Ajout de protections pour les zones dangereuses	30	65,2	16	34,8				
Actions prises pour la prévention	Jamais		Rarement		Régulièrement		T.A.	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Entretien, réparation et réglage des machines (n=45)	1	2,2	4	8,9	40	88,9	0	0,0
Formation / sensibilisation des employés (n=44)	2	4,5	8	18,2	31	70,5	3	6,8

Par ailleurs, le système de cadenassage (89,1 %), le dispositif d'arrêt d'urgence sur la machinerie (89,1 %) et l'établissement des mesures d'urgence (82,6 %) sont des actions entreprises par la forte majorité des entrepreneurs répondants. Une grande proportion de l'échantillon entrepose également les matières inflammables ou explosives dans un lieu sécuritaire et prédéterminé (76,1 %). De plus, les entrepreneurs (88,9 %) entretiennent régulièrement leur machinerie afin de prévenir les accidents. Enfin, en matière de formation et de sensibilisation, 70,5 % de l'échantillon affirme en proposer régulièrement à ses employés. Bref, les répondants semblent très conscientisés en ce qui a trait à la santé et la sécurité au travail.

Le tableau 76 présente les résultats quant à la participation des entrepreneurs et des employés à une organisation ou à une association, à teneur syndicale ou non. À ce sujet, soulignons d'emblée que 60,0 % des entrepreneurs sont membres d'une organisation ou d'une association professionnelle. Concernant les employés, 59,5 % ne sont pas membres d'une organisation syndicale les représentant auprès des donneurs d'ordres. Par ailleurs, 28,3 % des entrepreneurs de l'échantillon sont à la fois propriétaires d'entreprise et employés syndiqués<sup>77</sup> pour leur donneur d'ordres principal. Aucun employé des petites entreprises rencontrées n'est représenté syndicalement auprès de son patron (l'un des entrepreneurs rencontrés). Tout compte fait, une très grande majorité des employés ne sont pas membres d'une organisation syndicale les représentant auprès des entrepreneurs et des principaux donneurs d'ordres.

Les entrepreneurs ont mentionné les différentes organisations ou associations professionnelles auxquelles ils participent et 30 réponses ont été enregistrées à cette question ouverte. Notons entre autres que 16 entrepreneurs des 46 rencontrés (35,6 %) sont membres de l'Association des propriétaires de machinerie forestière du Québec (APMFQ) et 8 entrepreneurs (17,8 %) sont membres du Syndicat des producteurs de lots privés.

---

<sup>77</sup> Au début des années 1980, l'impartition de la production de la part des grandes entreprises forestières (en remplaçant par la sous-traitance) a créé cette situation où, dans bien des cas, l'entrepreneur est demeuré à la fois employé pour la grande entreprise en plus d'être désormais sous-traitant (contractuel) dans le cadre des activités de production.



TABLEAU 76

Participation des entrepreneurs et des employés à une ou des organisations ou associations

Participation à une organisation ou une association	Oui		Non	
	n	%	n	%
Comme entrepreneur, vous êtes membre d'une organisation ou d'une association professionnelle. (n=45)	27	60,0	18	40,0
Vos employés sont membres d'une organisation syndicale qui les représente auprès de votre principal donneur d'ordres. (n=42)	17	40,5	25	59,5
Vous êtes membre (personnellement) d'une organisation syndicale qui vous représente auprès de votre principal donneur d'ordres. (n=46)	13	28,3	33	71,7
Vos employés sont membres d'une organisation syndicale qui les représente auprès de votre entreprise. (n=42)	0	0,0	42	100,0
Principales <sup>78</sup> organisations ou associations professionnelles (question ouverte – 30 réponses)	n (45)		%	
Association des propriétaires de machinerie forestière du Québec (APMFQ)	16		35,6	
Syndicat des producteurs de lots privés	8		17,8	
Autre (AETSQ, FCEI, etc.)	6		13,3	
Ne fait pas partie d'une organisation ou association	18		40,0	

Dans un autre ordre d'idées, les entrepreneurs ont identifié les 2 principales actions (totalisant 90 réponses) qu'ils adoptent pour créer un bon climat de travail au sein de leur équipe. Comme le tableau 77 le montre, 80,0 % des répondants ont affirmé que la communication entre eux et leurs employés est primordiale et favorise en grande partie un bon climat de travail. Par ailleurs, le traitement équitable pour tous les employés (48,9 %) de même que la motivation (44,4 %) se positionnent au deuxième et au troisième rangs d'importance pour les dirigeants. Quoi qu'il en soit, l'encadrement de qualité, la rotation des horaires de travail et la rétroaction demeurent des actions peu privilégiées par ces derniers.

<sup>78</sup> Consultez l'annexe 3 pour connaître l'ensemble des organisations ou associations professionnelles.

TABLEAU 77

## Principales actions prises pour créer un bon climat de travail

Principales actions posées (possibilité de 2 choix – 90 réponses)	n (45)	%
Communication entre les employés et le ou les dirigeants	36	80,0
Traitement équitable pour tous les employés	22	48,9
Motivation (encouragements, félicitations, etc.)	20	44,4
Club social - participation aux activités du club social collectif	6	13,3
Encadrement de qualité (soutien technique, etc.)	3	6,7
Rotation des horaires de travail (quarts de jour et quarts de nuit)	2	4,4
Rétroaction (retour d'informations aux employés)	1	2,2

Le tableau 78 contient les résultats concernant la fréquence des encouragements faits aux employés. Selon leur perception, les entrepreneurs répondants affirment à 62,2 % encourager régulièrement leurs employés à partager leurs idées et leurs suggestions visant l'amélioration continue, tant de l'équipe que du travail. Lorsqu'il s'agit de l'aide fournie aux employés lorsque ceux-ci rencontrent des problèmes au travail, les 44 répondants mentionnent à 70,5 % qu'ils interviennent toujours afin de leur fournir l'aide nécessaire. Quant à la fréquence de transmission de commentaires concernant la qualité et l'appréciation du travail des employés, 79,5 % ont mentionné l'effectuer de façon régulière. Enfin, les 46 entrepreneurs ont été questionnés à savoir s'ils informaient les employés des circonstances qui peuvent influencer positivement ou négativement l'entreprise. À cet effet, 38,6 % des répondants disent faire circuler l'information à l'occasion, dépendamment des circonstances et, dans le même ordre d'idées, 38,6 % des répondants le font régulièrement.

TABLEAU 78

Encouragements faits aux employés en fonction  
de différents paramètres (perception des entrepreneurs)

Fréquence des encouragements faits aux employés pour les idées et suggestions	n (45)	%
J'encourage <u>régulièrement</u> les employés à partager leurs idées et suggestions.	28	62,2
À l'occasion, j'encourage les employés à partager leurs idées et suggestions.	8	17,8
Je n'encourage pas de façon formelle les employés à donner des suggestions, mais je démontre une ouverture d'esprit et je suis à l'écoute.	6	13,3
Je suis travailleur autonome.	3	6,7
Fréquence de l'aide fournie aux employés lorsqu'ils rencontrent des problèmes au travail	n (44)	%
J'interviens <u>toujours</u> auprès des employés s'ils ont des problèmes au travail.	31	70,5
À l'occasion, j'interviens pour aider les employés s'ils ont des problèmes au travail.	9	20,5
J'interviens <u>rarement</u> pour les aider lorsqu'ils ont des problèmes au travail.	1	2,3
Je suis travailleur autonome.	3	6,8
Fréquence des commentaires transmis aux employés concernant la qualité et l'appréciation de leur travail	n (44)	%
J'informe <u>régulièrement</u> les employés de la qualité et de l'appréciation de leur travail.	35	79,5
À l'occasion, je les informe de la qualité et de l'appréciation de leur travail (lors de cas précis).	6	13,6
Je les informe <u>rarement</u> de la qualité et de l'appréciation de leur travail.	0	0,0
Je suis travailleur autonome.	3	6,8
Fréquence d'information aux employés des circonstances qui peuvent influencer positivement ou négativement l'entreprise	n (46)	%
J'informe régulièrement les employés des circonstances.	17	38,6
J'informe quelquefois des circonstances.	5	11,4
À l'occasion, dépendamment des circonstances.	17	38,6
Quelquefois (entre à l'occasion et jamais).	0	0,0
Je n'informe pas les employés des circonstances.	2	4,5
Je suis travailleur autonome.	3	6,8

Le tableau 79 expose les avantages sociaux offerts par les entreprises, excluant toutefois les avantages convenus dans le cadre d'une convention collective (employés oeuvrant en milieu syndiqué). Parmi les répondants, on retrouve les 3 travailleurs autonomes n'ayant pas répondu à cette question. Une forte majorité des répondants offrent aux employés 3 principaux avantages qui figurent en tête de liste : les fournitures de travail (83,3 %), l'hébergement en forêt (73,8 %) et le souper ou la soirée du temps des fêtes (73,8 %). En outre, la nourriture en forêt (66,7 %), les cadeaux divers (61,9 %) de même que le paiement des frais de participation aux événements spéciaux (59,5 %) sont des avantages également offerts à une majorité d'employés en guise de récompenses. Mentionnons notamment que 54,8 % de l'échantillon permet à ses employés d'utiliser personnellement les équipements (machinerie et véhicules) de l'entreprise en dehors des heures de travail. Par ailleurs, près de la moitié des répondants (47,6 %) offrent des vacances payées à leurs employés. Quant aux frais de cellulaire, de télévision satellite (35,7 %) et de formation spécifique (28,6 %), une plus faible proportion des répondants octroient ces avantages. Somme toute, quant aux bonus sur la production, 21,4 % des entrepreneurs les utilisent pour motiver leur équipe, alors que les assurances (9,5 %) et le régime de retraite (4,8 %) sont des avantages moins populaires. Enfin, aucun entrepreneur ne propose une participation aux bénéfices.

TABLEAU 79

## Avantages sociaux offerts ou non aux employés

Avantages sociaux (n=42)	Oui		Non	
	n	%	n	%
Fournitures de travail (vêtements, bottes, etc.)	35	83,3	7	16,7
Hébergement en forêt	31	73,8	11	26,2
Souper, soirée du temps des fêtes	31	73,8	11	26,2
Nourriture en forêt	28	66,7	14	33,3
Cadeaux divers (pneus, essence, autres)	26	61,9	16	38,1
Frais de participation à des événements spéciaux (Démon Forêt 2000, Logfor, Démon 2004, etc.)	25	59,5	17	40,5
Utilisation personnelle des équipements (machinerie, véhicules, etc.)	23	54,8	19	45,2
Vacances payées (ne considérant pas celles convenues dans une convention collective)	20	47,6	22	52,4
Services divers (cellulaire, télévision satellite, etc.)	15	35,7	27	64,3
Formation spécifique (ex. : permis de classe 1)	12	28,6	30	71,4
Bonus sur la production	9	21,4	33	78,6
Assurances (ne considérant pas celles convenues dans une convention collective) (médicaments, salaire, etc.)	4	9,5	38	90,5
Autre (montant d'argent pour REER, pour Noël, etc.)	4	9,5	38	90,5
Régime de retraite (ne considérant pas celui convenu dans une convention collective)	2	4,8	40	95,2
Participation aux bénéfices	0	0,0	42	100,0

#### **4.6. COMPARAISON ENTRE LES ENTREPRENEURS DE FORET PUBLIQUE ET DE FORET PRIVEE**

Dans la présentation des résultats, il a été mentionné que 32 entrepreneurs oeuvrent en forêt publique, que 10 dirigeants travaillent pour le compte de propriétaires de terres privées, alors que les 4 autres propriétaires répartissent proportionnellement leurs contrats entre différents donneurs d'ordres de terres publiques ou privées. Une comparaison des résultats descriptifs de ces 3 groupes de donneurs d'ordres a été réalisée et les plus importantes différences vous sont présentées. Cependant, la taille de ces groupes n'est pas proportionnelle, ce qui ne permet pas d'effectuer des analyses statistiques indiquant mathématiquement les différences entre ces groupes. Une prudence sera de mise pour l'interprétation de ces résultats.

Le tableau 80 présente la répartition de l'échantillon selon le type de forêt et le parcours professionnel des répondants. À cet effet, il ressort que les entrepreneurs oeuvrant pour l'État (les terres publiques) travaillent en moyenne dans l'industrie forestière depuis 28,1 ans, alors que ceux de la forêt privée y œuvrent depuis 23,4 ans. Le constat est le même lorsqu'on observe les résultats en ce qui a trait au nombre moyen d'années comme propriétaire d'entreprise : les entrepreneurs sous-traitants de la forêt publique sont propriétaires-dirigeants de leur entreprise depuis 19,8 ans et ceux travaillant sur des parterres privés le sont depuis 15,3 ans.

Par ailleurs, 30,4 % des répondants travaillent à la fois en forêt publique et sont ou ont été propriétaires (actionnaires ou associés) d'une autre entreprise, alors qu'une plus grande proportion (39,1 % de l'échantillon) des travailleurs de la forêt publique occupent uniquement une participation à

l'actionnariat dans leur entreprise forestière. Enfin, parmi les entreprises oeuvrant en forêt privée, 7 sur 10 ont ou ont eu également des activités commerciales autres que celles de la récolte de matière ligneuse (représentant 15,2 % de l'échantillon).

TABLEAU 80

## Types de forêt et parcours professionnel des répondants

Énoncés	Forêt publique			Forêt privée			Publique et privée		
	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%
Nombre d'années travaillées dans l'industrie forestière (n=46)	32	28,1	69,6	10	23,4	21,7	4	17,3	8,7
Nombre d'années comme propriétaire de l'entreprise	32	19,8	69,6	10	15,3	21,7	4	11,0	8,7
Propriétaire/actionnaire/associé actuellement ou antérieurement d'une autre entreprise (n=46)	n	%		n	%		n	%	
Oui	14	30,4		7	15,2		2	4,3	
Non	18	39,1		3	6,5		2	4,3	

Le tableau 81 contient les résultats traitant des principales informations générales obtenues auprès des entreprises sondées et réparties selon le type de forêt. Il ressort que les entrepreneurs en forêt publique embauchent davantage de ressources humaines que leurs homologues de la forêt privée. Dans les faits, les sous-traitants pour l'État embauchent en moyenne 7 employés (6,6), parallèlement à 2 employés (1,9) pour les entreprises dont le donneur d'ordres octroie des contrats de la forêt privée.

TABLEAU 81

## Types de forêt et informations générales des entreprises

Énoncés	Forêt publique			Forêt privée			Publique et privée		
	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%
Nombre total d'employés (sans valeur aberrante) (n=44)	30	6,6	68,2	10	1,9	22,7	4	5,5	9,1
Nombre d'heures consacrées aux activités de l'entreprise dans le cadre d'une semaine	32	71,6	68,2	10	62,0	22,7	4	66,5	9,1
Production / opération	--	21,0	29,3	--	29,7	47,9	--	30,0	45,1
Gestion du personnel	--	4,2	5,9	--	3,1	5,0	--	8,3	12,5
Gestion des finances	--	4,5	6,3	--	4,0	6,5	--	6,0	9,0
Transport	--	12,7	17,7	--	8,8	14,2	--	9,8	14,7
Maintenance et réparations	--	26,1	36,5	--	8,0	12,9	--	5,0	7,5
Planification technique	--	2,9	4,1	--	8,4	13,5	--	7,5	11,3
Nombre de semaines de travail annuellement	n	Médiane	%	n	Médiane	%	n	Médiane	%
Entre 2002 et 2007	32	39,0	68,2	10	37,5	22,7	4	45,0	9,1
Pour l'année 2007-2008	32	34,0	68,2	10	30,0	22,7	4	42,5	9,1

Dans un autre ordre d'idées, il importe de démontrer les distinctions apparentes quant au nombre moyen d'heures consacrées aux différentes activités de l'entreprise. De prime abord, un écart important se fait sentir au sujet du nombre total d'heures hebdomadaires que les dirigeants oeuvrant dans la forêt publique et dans la forêt privée consacrent aux activités. Dans les faits, les entrepreneurs sous-traitants de l'État consacrent en moyenne 10,0 heures par jour aux activités de leur entreprise, totalisant 71,6 heures de travail par semaine. Comparativement à leurs homologues, les entrepreneurs de la forêt privée consacrent en moyenne 62,0 heures à leur entreprise hebdomadairement.



En observant les résultats, il apparaît que les entrepreneurs de la forêt privée consacrent plus d'heures (29,7 heures) aux opérations que ceux de la forêt publique (21,0 heures), ces derniers ayant davantage de ressources à gérer. L'activité où l'écart est substantiel entre les entrepreneurs des différents types de forêt est principalement celle de la maintenance et des réparations. En effet, les répondants de la forêt publique y consacrent 26,1 heures, alors qu'à l'opposé, ceux oeuvrant en forêt privée dédient en moyenne 8,0 heures à ces tâches. Par ailleurs, en matière de planification technique, les propriétaires travaillant en forêt privée (8,4 heures) consacrent près de 3 fois plus de temps à cette activité. Toutefois, tel que spécifié précédemment, rappelons que certains travailleurs des terres publiques bénéficient du soutien de la grande entreprise pour la réalisation de cette tâche.

Dans ce tableau figurent également les résultats relatifs au nombre de semaines travaillées. Suite aux mêmes constatations<sup>79</sup> faites lors de la présentation des résultats de l'échantillon complet (tableau 60), la médiane est la valeur statistique qui est utilisée pour cette comparaison. Ainsi, entre 2002 et 2007, les entrepreneurs de la forêt publique (39,0 semaines) travaillaient approximativement 1,5 semaine de plus annuellement que ceux de la forêt privée (37,5 semaines). Soulignons que les entrepreneurs répartissant leurs activités entre les 2 types de forêt disposent d'une période de travail plus longue que celle de leurs confrères (45,0 semaines). Par ailleurs, le nombre médian de semaines pour l'année 2007-2008 diminue de 5,0 semaines pour les sous-traitants des terres de l'État : passant de 39,0 semaines à 34,0 semaines. De plus, la conjoncture économique actuelle désavantage considérablement les entreprises oeuvrant dans le secteur privé, passant subitement

---

<sup>79</sup> En constatant la présence de données aberrantes, il est préférable de tenir compte de la médiane, car elle est principalement utilisée pour les distributions asymétriques et représente mieux les résultats que la moyenne arithmétique (Émond et Dubreuil, 2005).

de 37,5 semaines à 30,0 semaines de travail annuellement pour ces mêmes périodes. Somme toute, pour les entrepreneurs ayant la possibilité de concilier le travail sur les terres publiques et privées, la réalité semble différente puisqu'au cours de cette même année, les répondants ont dirigé leurs opérations forestières pendant 42,5 semaines.

Le tableau 82 illustre la répartition de l'échantillon selon les différents types de forêt et les proportions du chiffre d'affaires consacrées aux principaux postes de dépenses. Ainsi, il apparaît que le poste des salaires (incluant la CSST et les bénéfices marginaux) accapare une plus grande portion du chiffre d'affaires des entreprises sous-traitantes des terres publiques (34,0 %) que celles des parterres privés (24,9 %). Quant à la maintenance et aux réparations, c'est entre 20,0 % et 25,0 % du chiffre d'affaires qui est consacré à ce poste de dépenses. On remarque également que le capital (équipements) entame une part plus importante du chiffre d'affaires pour les entreprises de la forêt publique (15,6 %) que celles oeuvrant sur les lots privés (10,9 %). Relativement aux dépenses reliées au carburant, on dénote peu de distinctions dépendamment des types de forêt. Toutefois, en matière d'assurance et relativement aux frais administratifs, les entrepreneurs de la forêt privée y consacrent des proportions du chiffre d'affaires plus importantes que les entreprises oeuvrant sur des terres publiques.

TABLEAU 82

Types de forêt et proportions du chiffre d'affaires  
consacrées aux principaux postes de dépenses

Postes de dépenses (n=38)	Forêt publique			Forêt privée			Publique et privée		
	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%
Salaires, CSST et bénéfices marginaux	26	34,0	68,4	8	24,9	21,1	4	25,0	10,5
Maintenance (entretien) et réparations	26	20,4	68,4	8	24,0	21,1	4	22,0	10,5
Capital (équipements)	26	15,6	68,4	8	10,9	21,1	4	16,3	10,5
Carburant	26	13,5	68,4	8	14,4	21,1	4	15,5	10,5
Assurances	26	4,0	68,4	8	6,9	21,1	4	5,0	10,5
Frais administratifs	26	2,6	68,4	8	6,3	21,1	4	1,5	10,5

Le tableau 83 présente les résultats traitant du nombre moyen d'années d'utilisation des équipements par rapport aux différents types de forêt. Globalement, il ressort que 56,9 % des répondants utilisent leur machinerie pour une période de 7 ans ou moins et uniquement 15,9 % l'entretiennent pendant plus de 8 ans lorsqu'ils travaillent en forêt publique. Inversement, on remarque que 7 des 9 répondants de la forêt privée maximisent l'utilisation de leurs équipements en conservant ceux-ci pour une durée de 11 ans et plus. Uniquement 2 entrepreneurs travaillant sur des terres privées ont souligné renouveler leur machinerie pour une durée moindre à 5 ans d'utilisation. Enfin, soulignons que les 3 dirigeants qui répartissent leurs contrats entre les terres publiques et privées conservent leurs équipements pour une période variant entre 5 et 10 ans.

TABLEAU 83

Types de forêt et nombre moyen d'années d'utilisation des équipements

Nombre d'années d'utilisation des équipements (n=44)	Forêt publique			Forêt privée			Publique et privée		
	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%	n	$\bar{x}$	%
	32	6,6	72,7	9	15,0	20,5	3	8,3	6,8
Moins de 5 ans	5	--	11,4	2	--	4,5	0	--	0,0
Entre 5 et 7 ans	20	--	45,5	0	--	0,0	1	--	2,3
Entre 8 et 10 ans	5	--	11,4	0	--	0,0	2	--	4,5
11 ans et plus	2	--	4,5	7	--	15,9	0	--	0,0

Enfin, au moment même où la collecte de données tirait à sa fin, Dussault et Vaillancourt, lors d'une conférence (Prefort 2008), de même que Drolet (Prefort 2008), en venaient à une conclusion importante dans le cadre d'une discussion scientifique portant sur l'avenue d'une nouvelle perspective de suivi de gestion de la performance. En effet, ils concluaient, suite entre autres au suivi d'entrepreneurs de récolte forestière et à la recension de la littérature sur les PME, que « les propriétaires-dirigeants d'une PME forestière font face aux mêmes difficultés et réagissent de la même manière que leurs homologues d'autres secteurs d'activité » (Drolet, Prefort 2008).

Au terme de ce chapitre, on remarque que les résultats de recherche laissent quelques interrogations. Le chapitre suivant fait la synthèse des interprétations qui ressortent de façon particulière et qui peuvent démontrer une interrelation entre les résultats.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

#### 5. DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette recherche révèle des résultats fort intéressants relativement aux comportements managériaux adoptés par 46 entrepreneurs de récolte forestière rencontrés dans différentes régions du Québec. La présente discussion se réfère aux variables structurant le modèle de recherche et fait part des nouveautés, des similitudes et des différences observées entre les résultats et la littérature consultée. Par ailleurs, rappelons que ce mémoire cherche à comprendre « ce que font » les entrepreneurs en termes de gestion, et ce, dans un secteur d'activité spécifique : la récolte forestière. Cette interprétation des principaux résultats nous permet de répondre à la question de recherche et d'atteindre les objectifs de l'étude qui visait à identifier les comportements de gestion des entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec.

Outre les principaux comportements de gestion observés, certaines spécificités macroéconomiques sont identifiées de même que les différents constats relatifs aux donneurs d'ordres et à la relation qu'ils entretiennent avec les sous-traitants. Ces spécificités se réfèrent aux variables du modèle de recherche exposant la relation entre la macroéconomie, les caractéristiques des entrepreneurs, les caractéristiques des entreprises, les compétences et habiletés de gestion et

leurs incidences sur l'adoption des comportements managériaux. Rappelons également le fait qu'une plus grande proportion d'entrepreneurs oeuvrant en forêt publique est représentée dans l'échantillon (32 des 46 entrepreneurs), pouvant parfois reproduire une vision ou une réalité différente que celle vécue par les entrepreneurs travaillant sur les terres privées. Toutefois, plusieurs distinctions sont mises à l'avant-plan lorsque des différences majeures subsistent entre le traitement de terres publiques et de terres privées.

Dans un premier temps, insistons sur quelques constats majeurs qui ont une incidence sur l'adoption des comportements de gestion. En cours de discussion, un rappel de ces constats expliquera à certains moments l'absence ou la présence de pratiques managériales. À cet égard, soulignons que ce sont des propriétaires de petite ou de très petite organisation qui ont été rencontrés à l'hiver 2008, alors que la crise forestière se faisait de plus en plus sentir. Ces précisions sur l'échantillon importent car les petites et les très petites entreprises ne requièrent pas nécessairement une structure managériale très élaborée. En référence au cadre théorique, la littérature mentionne que les fonctions de l'organisation tendent à apparaître lorsque l'entreprise embauche une vingtaine d'employés (Julien et Marchesnay, 1987), un constat qui s'observe dans plusieurs autres secteurs d'activité. L'adoption d'un plus petit nombre de pratiques de gestion concorde avec la littérature portant sur les petites entreprises.

Dans un deuxième temps, on peut émettre une supposition à l'effet que le faible nombre d'études spécifiques sur la gestion d'entreprise forestière est la résultante des restructurations rapides de l'industrie forestière au cours des vingt dernières années, les problématiques

managériales étant donc plutôt récentes. La recension de la littérature soulève que les petites entreprises, souvent moins diversifiées et vivant une dépendance face à un plus petit nombre de clients, sont davantage sensibles aux fluctuations de l'environnement que les moyennes et les grandes entreprises. On peut donc supposer que les comportements adoptés à l'heure actuelle par un dirigeant de petite entreprise de récolte forestière qui dépend d'un ou de quelques clients sont influencés entre autres par les situations politique et économique du Québec, du Canada et même des pays importateurs de matière ligneuse. Par ailleurs, on observe que plusieurs entrepreneurs rencontrés sont en relation avec un seul donneur d'ordres, c'est-à-dire qu'ils ont un client unique. Cette situation d'affaires influence certains comportements managériaux des entrepreneurs et se traduit par une relation de grande dépendance pour ces petites entités économiques.

Dans un troisième temps, les résultats factuels reliés au temps de transport contraignent parfois les chefs d'entreprise pour l'acquittement de l'ensemble de leurs activités (environ 17 % du temps hebdomadaire consacré à l'entreprise).

Enfin, le quatrième grand constat provient du fait que les dirigeants d'entreprise doivent acquérir des équipements très coûteux pouvant s'élever à plus d'un demi-million de dollars par machine. Ces équipements doivent généralement être amortis sur une période de cinq ans et les emprunts y étant rattachés doivent aussi être acquittés à l'intérieur de ce délai, des exigences émises par la plupart des institutions financières.

Ces caractéristiques prédominantes de ce secteur d'activité influencent en quelque sorte les comportements des entrepreneurs forestiers et expliquent certaines des pratiques managériales adoptées par les dirigeants. Pour faciliter la compréhension des comportements de gestion, il importe de préciser les particularités qu'engendre la situation de sous-traitance sur la gestion d'une entreprise.

### **5.1. LIEN AVEC LES DONNEURS D'ORDRES ET ROLE DE SOUS-TRAITANT**

Le contexte de sous-traitance et le rôle du donneur d'ordres nuancent l'adoption de certains comportements. À cet effet, la récolte forestière est caractérisée par la présence de grands donneurs d'ordres avec qui les entrepreneurs doivent s'entendre pour être en mesure d'effectuer la récolte (sous-traitants) ou de vendre leur production de matière ligneuse (terres privées). Le nombre limité de ces donneurs d'ordres accentue la dépendance des petites entreprises face à ces derniers, d'où l'importance de préserver une saine relation. La situation observée dans le secteur forestier ne fait pas exception puisque certaines spécificités s'apparentent aux caractéristiques dominantes des entreprises sous-traitantes.

Parallèlement au monde forestier, l'industrie de l'aéronautique et de l'aérospatiale (Lefebvre et *al.*, 1993) vit une situation similaire où de grands donneurs d'ordres ont souvent donné naissance aux entreprises par le processus d'impartition. Pour maintenir un niveau de qualité, le donneur d'ordres ne peut pas recourir à des appels d'offres pour l'exécution de chaque contrat, privilégiant donc une relation stable avec ses sous-traitants. En contrepartie de la sécurité du contrat de travail conférée aux petites entreprises, il semble que ces dernières doivent répondre aux exigences du



donneur d'ouvrage, et ce, peu importe le secteur d'activité. La stabilité de la relation entre les deux parties engendre également une diminution de la concurrence entre les sous-traitants (Capet et Hoflack, 1978), alors qu'un bon nombre d'entrepreneurs forestiers rencontrés affirment, en effet, que la coopération est une valeur importante dans ce domaine.

Par ailleurs, comme l'ensemble des acteurs de l'industrie forestière cherche à minimiser ses coûts d'exploitation, ces derniers exercent à tour de rôle une certaine pression sur leurs fournisseurs. Ainsi, les grands donneurs d'ordres doivent aussi demeurer compétitifs par rapport au marché, expliquant les demandes de plus en plus exigeantes de leur part. Inversement, les résultats semblent démontrer que les entrepreneurs de récolte rencontrés n'ont pas encore entamé ce virage, où la négociation (de préférence gagnante pour chacune des parties) est au cœur des échanges. Que ce soit pour le renouvellement des polices d'assurance, l'achat de pièces ou de machinerie, ce n'est bien souvent que les deux tiers des répondants qui mentionnent négocier ou tenter de négocier leurs différents contrats (alors qu'on s'attendait à ce que ce soit la totalité des entrepreneurs). Le manque de temps, le découragement face aux échecs ou tout simplement le manque d'initiative ou la renonciation au changement (souvent inconsciente) peuvent expliquer en partie ces résultats. Bien que la production soit le principal intérêt des entrepreneurs forestiers, le scénario est différent lorsqu'on observe les résultats relatifs aux tentatives de négociation engagées en ce sens par les répondants. En effet, les résultats démontrent que, parmi les différents partenaires d'affaires, les donneurs d'ordres sont ceux avec lesquels les entrepreneurs négocient le moins, que ce soit pour la fixation du prix ou pour les conditions de travail. Encore une fois, on peut penser que ce comportement découle du fort lien de dépendance et du faible pouvoir de négociation des petites

entreprises face à ces grandes entreprises. Peut-on également croire que ce comportement est devenu une habitude au fil du temps?; une réflexion qui pourrait être validée dans des recherches ultérieures.

Comparativement à la littérature sur les petites et moyennes entreprises, les écrits en matière de sous-traitance confirment la présence d'une instabilité de la demande pour ces petites organisations, tout comme la présence de rapports commerciaux plus complexes entre donneurs et preneurs d'ordres. Les conditions de vente difficiles à négocier (prix du mètre cube ou service offert) et les normes strictes quant à la production ne sont pas exclusives à la réalité de l'industrie forestière, mais constituent les particularités des entreprises sous-traitantes (Capet et Hoflack, 1978 dans Drolet, 1992).

À première vue, les faibles démarches de représentation et de recherche de nouveaux clients faites par ces entrepreneurs peuvent surprendre et sembler différentes des autres petites entreprises. Cependant, les écrits stipulent que les organisations sous-traitantes disposent de moins de possibilités en termes de marché puisque le nombre de donneurs d'ordres est limité. De plus, les techniques de marketing traditionnelles ne s'appliquent pas toujours puisqu'elles font souvent référence à un grand nombre de clients. En parallèle, les résultats de cette recherche montrent qu'une forte proportion des entrepreneurs forestiers bénéficient d'ententes annuelles avec leur principal donneur d'ordres, expliquant possiblement la perception d'inutilité quant à la recherche de nouveaux contrats. Tel que mentionné précédemment, la stabilité de la relation avec le donneur d'ordres est une caractéristique dominante chez les entreprises sous-traitantes. Toutefois, au cours

des dernières années, le nombre de semaines de travail consenti aux entrepreneurs tend à la baisse suite à la situation économique difficile. Cette tendance stimulera peut-être davantage le dynamisme chez les entrepreneurs de récolte quant à la recherche de contrats et à l'entretien de leur réseau d'affaires.

Outre les inconvénients que peut engendrer la relation de dépendance avec un donneur d'ordres, ce dernier offre divers services à l'entrepreneur afin d'alléger les tâches administratives rattachées à la gestion d'entreprise, comme le traitement des paies par exemple. On observe une forme de partage quant à certaines tâches administratives, notamment auprès des entrepreneurs oeuvrant pour le compte de grandes compagnies. Ceux-ci bénéficient entre autres du soutien pour la planification du terrain. À ce sujet, les études spécifiques à la sous-traitance affirment que la réussite de la stratégie d'impartition résulte en partie de la présence de valeurs telles que la confiance et le partage régnant entre les entités. Toutefois, les résultats de la présente recherche démontrent que très peu d'aide est consentie pour le démarrage d'entreprise ou le financement d'achat d'une nouvelle machinerie. Pouvons-nous associer cela aux difficultés financières qui touchent sensiblement l'ensemble du réseau d'approvisionnement forestier?

En somme, l'omniprésence des grands donneurs d'ordres semble influencer certains comportements de gestion adoptés par ces entrepreneurs et même expliquer la quasi-absence de comportements managériaux, notamment ceux reliés au marketing.

## 5.2. COMPORTEMENTS DE GESTION

D'un premier abord, si on s'intéresse aux caractéristiques des entrepreneurs, il ressort que, d'ordre général, les entrepreneurs sont reconnus pour être des « bourreaux de travail » et ceux du secteur forestier ne font pas exception en travaillant près de soixante-dix heures par semaine. Contrairement à la pensée populaire, les entrepreneurs forestiers, comme bien d'autres entrepreneurs, ne sont pas principalement motivés par l'argent. Ces derniers recherchent plutôt à être leur propre patron, à être autonomes et indépendants. Ces caractéristiques de l'échantillon ne diffèrent pas des écrits scientifiques recensés à cet égard.

À ce stade, on peut décrire les entrepreneurs forestiers comme des êtres polyvalents et généralistes quant à l'ensemble des tâches qu'ils doivent exécuter. À ce sujet, il semble que la plupart d'entre eux correspondent davantage à des exécutants, très axés sur les compétences techniques et le travail pratique. Cette observation corrobore également avec les conclusions de chercheurs s'intéressant aux petites organisations, spécifiant que les ressources se trouvent en nombre limité et que l'entrepreneur orchestre et exécute à lui seul la presque totalité des tâches. Cette situation peut en quelque sorte expliquer la centralisation du processus de décisions, l'entrepreneur étant le principal responsable des activités de son entreprise. Ajoutons que ces comportements correspondent aux caractéristiques de l'entrepreneur artisan, en référence à la typologie de Smith (1967).

D'autres résultats confirment la ressemblance avec l'entrepreneur artisan. En effet, les résultats montrent que les informations que comparent les chefs d'entreprise entre eux sont principalement

celles à caractère très spécialisé d'un point de vue technique et reliées à la production (le type de machinerie utilisée, la productivité, le nombre de semaines travaillées). À l'inverse, la qualité du terrain, les avantages offerts par leurs donneurs d'ordres et la consommation de carburant de leurs machines correspondent moins aux champs d'intérêt de leurs discussions. Qui plus est, on peut observer une corrélation entre les caractéristiques des entrepreneurs artisans, les particularités des entrepreneurs de petite entreprise et les entrepreneurs forestiers puisqu'il semble que ces derniers accordent un faible intérêt à la gestion. La littérature confirme que, peu importe le secteur, les dirigeants de petite entreprise n'affectionnent pas particulièrement les tâches administratives, préférant de loin les tâches techniques et opérationnelles. Toutefois, il peut être compréhensible pour les entrepreneurs forestiers que ces activités de gestion soient déléguées étant donné l'horaire de travail contraignant, nécessitant fréquemment leur présence en forêt souvent située à quelques heures des centres urbains. Parfois même, l'organisation du travail (régie dans plusieurs cas par le donneur d'ordres) ne permet pas à l'entrepreneur de se libérer pour se concentrer à sa planification, à ses stratégies et à la gestion de ses finances. Ce dernier doit, la plupart du temps, être présent sur le chantier de travail. Ces activités administratives doivent donc régulièrement être exécutées en dehors des heures prévues pour les opérations.

Dans le même ordre d'idées, de nombreux résultats corroborent l'intérêt marqué des entrepreneurs pour la production (nombre d'heures consacrées, activité planifiée, principal sujet de discussion, etc.). En effet, on remarque que, pour les activités de récolte, de maintenance et de réparation, l'entrepreneur assure une certaine planification; il organise le travail, en assume la direction et effectue davantage d'activités de contrôle pour ces fonctions que pour les autres.

Apportons toutefois une nuance à ces comportements puisque, relativement à certaines tâches, principalement lorsqu'elles concernent la production, la santé et la sécurité au travail, le donneur d'ordres soumet des directives afin d'inciter les entrepreneurs à adopter, le cas échéant, certains comportements et certaines mesures.

En s'intéressant aux petites et très petites organisations, on connaissait de prime abord les caractéristiques prédominantes de ces dernières. Il demeure que la structure organisationnelle des petites entreprises de l'échantillon ne présente pas de distinctions majeures en comparaison avec les petites entreprises de secteurs différents. Concernant les fonctions managériales (tel que stipulé dans les grands constats caractérisant l'échantillon), il ressort que celles-ci ne sont pas toutes officiellement présentes dans les entreprises de petite taille et une étude spécifique à la gestion d'entreprise sous-traitante dénote que les méthodes de gestion classiques sont souvent mal adaptées, expliquant en quelque sorte pourquoi elles sont moins élaborées pour ce type d'entreprises.

Globalement, les entrepreneurs répondants planifient officieusement la plupart de leurs activités telles que la production et le développement de l'entreprise, c'est-à-dire avec l'aide d'un modèle mémorisé (« dans leur tête »). Seules les activités d'approvisionnement et les réparations à effectuer sont notées, pour la plupart d'entre elles, dans un calepin de notes conservé dans la poche de leur chemisier. Ce comportement s'apparente à ceux observés chez les entrepreneurs artisans. De plus, il ressort que les entrepreneurs forestiers de l'échantillon ont une perspective de gestion principalement à court terme et plusieurs ne possèdent aucun horizon temporel quant à la

planification et à la fixation des objectifs. Somme toute, les opérations quotidiennes telles que la production, les réparations et l'entretien, l'approvisionnement et la gestion des ressources humaines sont les priorités des entrepreneurs de cet échantillon.

En ce qui a trait à la planification stratégique, il y a cohérence à travers les résultats obtenus puisqu'il ressort que les entrepreneurs forestiers planifient généralement un an à l'avance (court terme) et, pour y arriver, ils se réfèrent principalement aux résultats de l'année antérieure, correspondant également à une période de court terme. En comparant ces résultats aux observations faites dans le secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale, on remarque très peu de différences entre les comportements adoptés, bien que l'étude ait été réalisée il y a une quinzaine d'années. En termes de planification, les chercheurs caractérisent les petites entreprises sous-traitantes comme ayant « une absence ou une quasi-absence de stratégies à moyen et à long terme ». Ils expliquent ce comportement par l'aboutissement d'un manque de compréhension des opportunités et des occasions de développement en provenance de l'étude de l'environnement, entraînant des comportements réactifs et des problèmes liés à l'adaptation (Lefebvre et *al.*, 1993). Certes, cela rejoint les résultats enregistrés quant à l'étude des facteurs de l'environnement qu'effectuent les chefs d'entreprise de récolte.

Quant à la planification opérationnelle, l'analyse de ces résultats ne diffère pas des écrits relatifs aux petites organisations, et ce, peu importe le secteur d'activité. En effet, nul doute ne persiste quant au fait que la production et la maîtrise du processus de production représentent le cœur des activités des entrepreneurs forestiers. À cet égard, c'est plus de 60 % des heures

travaillées hebdomadairement que les répondants consacrent à la récolte, à la maintenance et aux réparations de leurs équipements. La littérature traitant des entreprises de petite taille abonde également en ce sens en affirmant que l'aspect « le plus important dans l'acte commercial est de tout connaître de la production » (Pacitto et Julien, 2006). Cela s'explique par le fait que les répondants ont acquis leur expérience et des connaissances dans les activités de production et qu'ils sont plutôt attirés par les actions et les résultats concrets. Il va sans dire que lorsque les entrepreneurs forestiers changent de donneur d'ordres, la fonction de production est également celle qui nécessite le plus d'adaptation quant à leurs pratiques de gestion. À ce propos, les principales pratiques reliées à la capacité de production, le délai de paiement de la part du donneur d'ordres et le prix de vente sont celles qui démontrent la plus grande variation entre les différents donneurs d'ouvrage.

Pour plusieurs des entrepreneurs, le nombre de semaines travaillées correspond à l'unité de mesure la plus facilement utilisable pour estimer le chiffre d'affaires annuel, une variable de contrôle spécifique au secteur. Ainsi, en présumant que l'entrepreneur utilise ses équipements 5 semaines de moins que le nombre de semaines habituellement travaillées dans les années passées (c'est-à-dire 32 semaines de travail au lieu de 37 semaines), nous pouvons supposer qu'au terme de 5 ans d'utilisation, la machine aura économisé l'équivalent de 25 semaines de travail. En définitive, si la tendance se maintient relativement au nombre de semaines de travail, nous pourrions observer une variation quant à la stratégie de renouvellement des actifs des propriétaires<sup>80</sup> au cours des prochaines années.

---

<sup>80</sup> Cette supposition a également été confirmée par cinq entrepreneurs forestiers lors de discussions informelles (octobre 2008).



En matière de stratégies d'entreprise, il ressort que les entrepreneurs de récolte privilégient le statu quo temporairement et cette stratégie est envisagée actuellement pour faire face aux difficultés de l'industrie forestière. Par ailleurs, concernant l'adoption des stratégies de diversification, de développement interne, de restructuration et de croissance interne, on observe une certaine constance, et ce, peu importe la situation économique. Ainsi, bien que ces derniers démontrent une forte similitude avec les caractéristiques des entrepreneurs artisans, on remarque qu'ils ont un intérêt non seulement pour la survie de leur entreprise, mais aussi pour l'amélioration et la croissance interne de celle-ci. Toutefois, lorsqu'il s'agit de prendre de l'expansion, les stratégies des entrepreneurs concordent avec les résultats obtenus en matière de planification où plus de la moitié des répondants ne planifient pas la croissance de leurs activités. Encore une fois, ces résultats s'apparentent aux divulgations des écrits de Smith (1968) relativement à la croissance. Au même titre que les entrepreneurs forestiers, les entrepreneurs artisans planifient uniquement les activités de production. Lorsqu'il s'agit de la croissance, les artisans semblent moins intéressés que les opportunistes, craignant de perdre le contrôle de leur entreprise, et démontrent moins d'intérêt vers la complexité et les défis managériaux qu'engendre la croissance d'une entreprise. Notons toutefois que près de la moitié des entrepreneurs interrogés songent à vendre, à transmettre ou à cesser les activités de leur entreprise d'ici 2011. Cette situation s'explique en quelque sorte par les problématiques rattachées au secteur que les dirigeants vivent depuis quelques années, mais aussi par la moyenne d'âge des répondants (46,6 ans). Selon les experts en transfert d'entreprise et de direction, le passage d'entreprise d'un dirigeant à un autre nécessite préférablement dix ans de préparation.

Ces révélations démontrent le besoin éminent de relève<sup>81</sup> pour les prochaines années : un défi de taille au moment où les carrières du secteur forestier sont moins valorisées. Toutefois, outre le salaire, très peu de stratégies sont envisagées pour attirer ou retenir la main-d'œuvre actuelle. Aucun propriétaire d'entreprise n'offre actuellement à ses employés la possibilité de participer aux bénéfices et encore peu de répondants offrent des bonus au rendement productif. Comme le manque de relève commence à se faire sentir et que les « bons opérateurs<sup>82</sup> », selon les dires, ne se trouvent pas nécessairement en grand nombre, peut-on croire que nous assisterons à un changement en termes de rémunération?

Lorsqu'il s'agit de la gestion des ressources humaines, on observe que les répondants exécutent cette tâche en simultané avec la maintenance quotidienne ou hebdomadaire, ou encore, lors du temps de transport qui sépare leur domicile, le camp forestier et le lieu de travail. Julien et Marchesnay (1987) soulignent à ce propos que, règle générale dans les petites organisations, la gestion des ressources humaines ne fait pas l'objet d'un service spécialisé, mais que la plupart des tâches de cette fonction y sont cependant accomplies. Ainsi, les résultats observés chez les entrepreneurs forestiers de l'échantillon ne font pas exception et correspondent aux découvertes scientifiques à ce sujet. On remarque enfin que les entrepreneurs collaborent et travaillent directement avec leurs employés, une caractéristique s'apparentant également aux petites organisations.

---

<sup>81</sup> Signalons que des recherches du Prefort traitent de la problématique de relève dans le secteur forestier.

<sup>82</sup> Soulignons que les entrepreneurs artisans recherchent des employés qui démontrent le même intérêt qu'eux pour le travail.

La gestion financière et administrative correspond à la fonction où l'on observe des différences plus marquées comparativement aux recommandations à ce sujet dans les écrits classiques de gestion. En premier lieu, il ressort que le calcul du prix de revient n'est pas une pratique courante chez les entrepreneurs rencontrés, bien qu'il est appelé à changer d'un secteur à un autre et d'une saison à l'autre et que l'identification de ce point mort ait une incidence majeure sur la gestion des organisations. Les dirigeants estiment habituellement leur prix de revient par le nombre de mètres cubes coupés annuellement ou hebdomadairement, par le nombre d'arbres coupés, par le nombre de semaines de travail ou le nombre de camions livrés à l'usine. Encore une fois, ces données sur la rentabilité sont mémorisées et estimées informellement. Très peu de répondants évaluent leurs coûts de production pour chaque parcelle de coupe ou pour chaque contrat. Lorsque l'on se réfère à l'historique et qu'on s'intéresse aux us et coutumes du secteur, on peut toutefois concevoir l'idée que, pour un bon nombre d'entre eux (qui sont dépendants d'un seul donneur d'ordres), le calcul du prix de revient semble inutile. À cet égard, on peut supposer que l'historique des relations entre les donneurs et les preneurs d'ordres a pu faire en sorte que, lors des échanges, le taux horaire ne puisse pas représenter un argument de négociation, faute d'une forte dépendance face au donneur d'ordres. En explicative, le taux horaire (englobant les coûts engendrés à l'heure) serait un outil de mesure davantage représentatif que le prix du mètre cube pour les entrepreneurs forestiers puisque ces derniers tiennent également compte des heures productives de la machine et sont, pour plusieurs d'entre eux, restreints quant aux heures de production. Depuis l'apparition de sous-traitants de récolte forestière, la littérature confirme que les grandes entreprises offrent des taux fixes pour la coupe d'un mètre cube. Le prix de revient permet à l'entrepreneur d'évaluer s'il est profitable pour lui d'accepter le contrat ou non, dans le cas d'une marge bénéficiaire trop mince ou encore quasi

inexistante. Les multiples changements de l'environnement et ces résultats expliquent l'importance de connaître son prix de revient. À titre d'exemple, pensons aux fluctuations des coûts de carburant et à l'importance de ce poste de dépenses. Il est tout à l'avantage de l'entrepreneur de développer cette habileté ou, à tout le moins, de faire en sorte de connaître son prix de revient pour gérer avec efficience son organisation.

Par ailleurs, bien que les conjointes occupent un rôle important en termes de support moral, leur participation dans l'entreprise est localisée principalement aux activités de comptabilité en plus de veiller aux besoins en matière d'assurance. Rares sont celles qui bénéficient d'une participation financière dans les entreprises de récolte rencontrées, possiblement en raison du faible apport du point de vue opérationnel sur les parterres de coupe. À cet effet, les associés et le donneur d'ordres sont des acteurs clés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions opérationnelles majeures. Le donneur d'ordres ne représente toutefois pas une personne-ressource lorsque vient le temps de faire des investissements, les entrepreneurs préférant les avis du banquier, de l'équipementier et, bien entendu, de leur associé, le cas échéant. On observe que les professionnels de la comptabilité et des services d'assurance sont consultés presque uniquement pour leurs expertises respectives, étant rarement appelés à intervenir dans les autres décisions relatives à l'entreprise forestière.

De surcroît, toujours en ce qui a trait à la gestion des finances, on remarque qu'une forte proportion des entrepreneurs réalisent des états financiers mensuellement, alors que cette proportion diminue lorsque vient le temps de les consulter. Seulement un peu plus de la moitié des répondants utilisent leurs états financiers mensuellement comme outil d'aide à la planification. Dans le même

ordre d'idées et malgré le fait que les entrepreneurs disposent en moyenne d'une marge de manœuvre aux alentours de 10 % de leur chiffre d'affaires, les résultats montrent que la moitié des répondants n'utilise jamais de budgets pour planifier et contrôler les activités de l'entreprise. Il y a lieu de se questionner lorsqu'on constate ensuite, dans les résultats, que l'achat d'équipements, dont la valeur atteint parfois un demi-million de dollars l'unité, n'est généralement pas planifié par la moitié de l'échantillon (50 %).

Considérant que plusieurs entreprises ne peuvent agir sur le coût de la masse salariale (plusieurs doivent respecter une convention collective), d'autres avenues sont néanmoins envisageables pour réduire les coûts. Le montant réservé à l'achat de carburant représente près de 15 % des dépenses annuelles et, pourtant, lorsque vient le temps de faire l'achat des équipements, ce critère de décision ne s'illustre pas en tête de liste.

Dans le même ordre d'idées, en effectuant une lecture plus approfondie des coûts associés aux assurances, on remarque que ce poste de dépenses entame une portion relativement importante du chiffre d'affaires des entreprises. Toutefois, les entrepreneurs ne magasinent pas régulièrement (annuellement) leur police d'assurance. Certes, il faut considérer que peu de compagnies d'assurance couvrent la machinerie forestière, mais, malgré cela, on remarque que les entrepreneurs accordent moins d'importance aux frais rattachés à cette protection.

Lorsqu'il s'agit de l'adoption des stratégies de financement, on observe que, pour l'achat d'équipements dont l'utilisation est à long terme, un bon nombre de répondants utilisent différentes

sources de financement, notamment à court terme, tel le fonds de roulement de l'entreprise (comptant). Rappelons que les écrits du secteur financier suggèrent d'acquitter les dettes à long terme avec un financement approprié pour le long terme comme un prêt bancaire par exemple. À l'opposé, pour faire face à un problème d'ordre financier (qui peut être temporaire ou à plus long terme), les entrepreneurs ont recours principalement à la marge de crédit pour résoudre cette difficulté, une stratégie qui peut être discutable dépendamment de la nature du problème.

Nous aurions pu discuter très longuement les résultats de cette étude, mais nous nous sommes penchés sur les principaux comportements des entrepreneurs en matière de gestion d'entreprise. En somme, le style de gestion adopté dans ces petites entreprises sous-traitantes ne se réfère pas entièrement aux grands principes de la gestion classique. Globalement, on peut voir que les comportements de gestion adoptés par les dirigeants de petite entreprise de récolte sont comparables à plusieurs caractéristiques des organisations de petite taille des autres secteurs d'activité (ex. : absence de planification, grande implication dans la production, etc.). Cependant, certaines grandes spécificités des comportements managériaux des entrepreneurs forestiers de récolte peuvent être expliquées, notamment par le secteur d'activité et la relation de forte dépendance entre le sous-traitant et son principal donneur d'ordres. Peut-on également penser que certains comportements puissent être encrés dans les us et coutumes du secteur ou simplement répétés par habitude? Les recherches à venir pourront peut-être définir davantage les raisons pour lesquelles les employés adoptent des comportements différant parfois de ceux observés dans la littérature.

## CHAPITRE 6

### APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE, LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE

#### 6. APPORTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE, LIMITES DE L'ETUDE ET PISTES DE RECHERCHE

##### 6.1. APPORTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

De prime abord, on peut prétendre à la pertinence de cette recherche puisqu'elle a répondu à sa question première visant à identifier les comportements de gestion des entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec.

D'un point de vue théorique, cette recherche a doté la communauté scientifique de résultats concrets relativement aux comportements adoptés par les entrepreneurs forestiers pour gérer leur entreprise. Notons que les entreprises ont été rencontrées à l'hiver 2008, alors que les conjonctures économiques et structurelles n'étaient pas nécessairement favorables pour ces petites entreprises. Une industrie où la « crise forestière » persiste depuis quelques années et à laquelle est venu s'ajouter une « crise économique » à l'échelle planétaire en fin 2008.

Bien que les experts aient une bonne connaissance des us et coutumes du milieu forestier et que les récentes études traitent majoritairement de la productivité de la machinerie forestière, un manque persistait quant au portrait des comportements managériaux des entrepreneurs de récolte forestière au Québec. Dans les faits, cette étude visait à mieux comprendre « ce que font » ces derniers pour assurer la gestion de leur entreprise.

## **6.2. LIMITES DE L'ETUDE**

Certains éléments limitent la portée des résultats obtenus par cette étude. Dans un premier temps, il importe de souligner que l'échantillon de 46 entrepreneurs ne suffit pas pour que les résultats soient généralisables à l'ensemble de la population des entrepreneurs forestiers et a directement pour effet de réduire la validité externe de cette recherche. Dans un deuxième temps, la méthode de collecte de données comporte également ses limites puisque la présence et le rôle actif de l'interviewer peuvent biaiser la validité des données recueillies. Par ailleurs, l'outil de mesure n'avait jamais fait l'objet d'autres recherches et a été créé sur mesure afin de répondre aux spécificités du secteur. À cet effet, bien que des validations aient été réalisées auprès d'experts et qu'un pré-test ait été effectué, il faut reconnaître que l'instrument de mesure puisse représenter une certaine limite à la présente étude.

Soulevons enfin le fait qu'une plus grande proportion d'entrepreneurs oeuvrant en forêt publique est représentée dans l'échantillon, pouvant occasionnellement créer une variation quant à la « représentation réelle » des comportements observés chez les entrepreneurs de terres privées.



Ainsi, les principaux constats où une différence marquée a été observée ont fait l'objet d'une section des résultats et de l'interprétation.

Somme toute, malgré la présence de ces quelques limites, les résultats nous apportent de nouvelles connaissances et différentes pistes d'intervention visant l'amélioration de la gestion des entreprises de récolte forestière.

### 6.3. PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons identifié ce que « font » les entrepreneurs et ces derniers ont mentionné, pour certains comportements, « de quelle façon » ils effectuaient ces tâches. En contrepartie, il s'avérerait intéressant que des études de cas comparatifs soient effectuées, par le biais d'observation, pour valider et comparer les « dires » des entrepreneurs avec les comportements « réellement » adoptés en pratique.

Par ailleurs, les études réalisées au cours de la dernière décennie (1999, 2003, 2006) présentent quelques-uns des comportements managériaux des entrepreneurs à cette période. Il serait intéressant d'envisager une comparaison entre ces différents résultats et d'observer l'évolution des pratiques administratives au fur et à mesure que le temps passe et que la situation économique évolue.

Une fois l'identification des comportements de gestion de cet échantillon faite, les recherches futures pourraient s'intéresser à l'impact de ces comportements de gestion sur la santé financière de ces entreprises : une recherche explicative davantage orientée sur les résultats financiers.

## CONCLUSION

D'importants acteurs dans la chaîne d'approvisionnement en matière ligneuse ainsi que les multiples facteurs conjoncturels et structurels touchant l'industrie forestière ont suscité notre intérêt pour les entrepreneurs de récolte forestière. Il est fort à parier que ces derniers n'ont plus besoin de se faire rappeler qu'il est temps d'optimiser leurs processus de gestion alors qu'ils traversent des périodes de turbulence économique. Il faut dorénavant leur proposer des moyens pour développer différentes habiletés de gestion.

Il apparaît que le macroenvironnement influence les décisions des dirigeants de même que leurs comportements managériaux. On a démontré que les répondants de ces petites entreprises maîtrisaient bien les compétences reliées à la production et à la maintenance de leurs équipements, représentant, pour plusieurs d'entre eux, l'intérêt principal « d'être en affaires ». Toutefois, un contrôle plus serré peut être exercé sur les pratiques de gestion interne de l'entreprise, particulièrement pour ce qui concerne la gestion des finances. En ce sens, des démarches de formation en gestion pour outiller les entrepreneurs sont amorcées dans certaines régions du Québec.

À plusieurs reprises dans le processus de collecte de données, les entrepreneurs ont signalé une similitude entre la foresterie et la rationalisation effectuée dans le secteur agricole il y a de cela quelques années. À cette époque, plusieurs petites fermes laitières (entrepreneurs artisans) répondaient aux demandes du marché. Toutefois, la force du marché a contraint les petits

entrepreneurs à augmenter leur offre, nécessitant une croissance, l'achat d'une ferme concurrente ou encore l'association de petites entreprises pour être en mesure de concurrencer les fermes de moyenne et de grande tailles. Un changement rapide a engendré le passage de la petite ferme, souvent familiale, à l'émergence d'un métier aujourd'hui reconnu : propriétaire de ferme commerciale. Plusieurs répondants sont conscients que les changements actuels, en vertu des mouvements du macroenvironnement et des multiples facteurs qui poussent à la restructuration, vont possiblement engendrer une modification similaire en ce qui a trait au commerce du bois.

Certes, il semble que les entrepreneurs devront développer des aptitudes et des compétences leur permettant d'adopter davantage des « comportements typiques » d'un manager, gestionnaire d'une entreprise, laissant ainsi à d'autres le soin d'opérer la machinerie; un changement qui pourrait modifier dans une certaine mesure les traditions de ce qu'était, il y a à peine quelques dizaines d'années, le métier de bûcheron!

Gérer, c'est changer.

Il faut prendre le changement par la main  
avant qu'il ne vous prenne à la gorge.

Winston Churchill

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLALI, B. (2004). *Gestion des PME*, séance 9, Thématiques variées, HEC Montréal, consulté le 1<sup>er</sup> août 2007, <http://zonecours.hec.ca/documents/189876.Seance9-Divers.ppt>.
- ANALYSE THÉORIQUE DES ORGANISATIONS ET DES MARCHÉS (ATOM). *L'environnement de l'entreprise*, Université de Paris 1, [http://atom.univ-paris1.fr/documents/Chapitre\\_2\\_STRAT.ppt](http://atom.univ-paris1.fr/documents/Chapitre_2_STRAT.ppt).
- AUCLAIR, I. (2006). *Les actions stratégiques de la petite entreprise performante : le cas de CYCLES DEVINCI*, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- BALDWIN, R.J. (1995). *L'innovation : La clé de la réussite des petites entreprises*, Division des études de l'analyse micro-économique, Statistique Canada et Institut canadien des recherches avancées.
- BEAUDOIN, J.-M. (hiver 2008). *L'entrepreneuriat forestier autochtone : le cas de la communauté innue de Mashteuiatsh*, recension critique de la littérature, 23 pages.
- BÉLANGER DUCHARME, L.-P. (août 2006). *Portrait d'un entrepreneur forestier spécialisé en récolte forestière et de son réseau d'affaires*, mémoire de fin d'étude, 40 pages.
- BIZAGUET, A. (1991). *Les petites et moyennes entreprises*, Presses universitaires de France, 127 pages.
- BERGERON, P.G. (1995). *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, Éditions Gaëtan Morin, 2<sup>e</sup> édition, 897 pages.

- BONHOMME, B. (2003). *Évaluer la performance des entreprises d'exploitation forestière québécoises par les critères de rentabilité financière et d'efficacité technique*, Faculté de foresterie et géomatique, Université Laval.
- BOUILLERGE, B. et F. ROUSSEAU, (1999). *Utiliser efficacement le téléphone*, DUNOD, 165 pages.
- BOULET, E. (2007). *Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé? comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations*, Université du Québec à Chicoutimi.
- BOUTEILLER, D. et P. GILBERT (2005). *Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*.
- BRILMAN, J. (1998). *Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance*, Éditions d'Organisation, 449 pages.
- CADIEUX, L. (2006). *La relève : une problématique d'actualité*, séminaire sur la relève entrepreneuriale, 7 septembre 2006, Hôtel Universel, Alma.
- CAPET, M. et J. HOFACK (1978). *Gestion de l'entreprise sous-traitante*, Économica, 171 pages.
- CARON, S. (2006). *Les compétences du dirigeant et la performance des petites et moyennes entreprises manufacturières*, maîtrise en administration des affaires (MBA), Université du Québec à Trois-Rivières.
- CHARLES-PAUVERS, B., SCHIEB-BIENFAIT, N. et C. URBAIN (2004). *La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations?*, revue Internationale PME, volume 17, numéro 1, pp. 77-79.

- CHAVENTRE, B., FAURET, E., MARCHADIER, A., PALARIC, H. et O. VILLATTE (2001). *L'organisation du travail de contrôle de gestion*, Faculté Jean Monnet, Université de Paris XI.
- CHEVRETTE, G. (2007). *Conférence sur les perspectives des dossiers économiques et sociaux qui influencent l'industrie forestière*, 1<sup>er</sup> Colloque provincial en entrepreneuriat forestier, 17 et 18 mai, Dolbeau-Mistassini
- CHIAPELLO, È. (1996). *Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation, Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature*, Comptabilité-Contrôle-Audit, tome 2, volume 2, pp. 51-74.
- CHIASSEON, M. (2003). *Vendre par téléphone*, Collection Entreprendre, 196 pages.
- CHIRUSHAGE, C. (2001). *La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa*, Université du Québec à Chicoutimi.
- CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA (2004). *Plan d'action sur les pratiques de gestion intégrée*.
- CÔTÉ, D. (1999). *Histoire de l'industrie forestière du Saguenay-Lac-Saint-Jean; au cœur de l'économie depuis plus de 150 ans 1838-1988*, Société d'histoire du Lac-Saint-Jean, publication numéro 17.
- CÔTÉ, M. et M-C MALO (2002). *La gestion stratégique, une approche fondamentale*, Éditions Gaëtan Morin, 370 pages.
- CROFT, N-A. (2006). *Le processus d'accompagnement du cédant : de la perspective psychologique à la perspective stratégique*, LAFOND gestion, séminaire sur la relève entrepreneuriale, 7 septembre 2006, Hôtel Universel, Alma.

- D'AMBOISE, G. (1982). *Défis prioritaires pour les propriétaires-dirigeants de PME : similarités et différences*, document de travail 82-13, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- D'AMBOISE, G. et A. BAKANIBONA (1990). *La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques, Conclusions et recommandations*, revue Internationale PME, pp. 147-166.
- D'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1980). *Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès des PME québécoises : une proposition de recherche*, document spécial 80-34, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 107 pages.
- D'AMBOISE, G. et A. PARENT (1989). *Les problèmes de petites entreprises : ce que révèlent des études nord-américaines*, document de travail 89-07, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 20 pages.
- D'AMBOISE, G., GASSE, Y. et M. BERNARD (1984). *Difficultés managériales et facteurs de succès perçus par les propriétaires-dirigeants de PME : une étude comparative France-Québec*, document spécial 84-111, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 94 pages.
- D'AMBOISE, G. et G. PLANTE (1987). *La recherche sur la PME : quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants*, document de travail 87-31, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 20 pages.
- D'AMOURS, F. (1999). *Étude du contexte opérationnel des entrepreneurs forestiers en forêt boréale québécoise*, Faculté de foresterie et géomatique, Université Laval.
- D'AMOURS, M. (2006). *Le travail indépendant, un révélateur des mutations du travail*, Presses de l'Université du Québec, 217 pages.

- DEBUS, A. (2007). *Bâtir le succès des petites entreprises : une étude sur la productivité des PME*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, avril.
- DROLET, S. (2006). *Performance des entrepreneurs forestiers de récolte : développer et déployer un tableau de bord de gestion pour les entrepreneurs et leurs partenaires*, proposé de recherche; 75 pages.
- DROLET, S. (avril 2008). *Gestion de la performance chez les entrepreneurs forestiers de récolte : contexte, changement de paradigme et outils de gestion*, rapport final, 38 pages.
- DROLET, Y. (1992). *Modèle de relations en sous-traitance : la vision du preneur d'ordres*, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- DUSSAULT, L. (1987). *Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs : cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage*, Département des sciences administratives, Université du Québec à Trois-Rivières.
- DUSSAULT, L. (2006). *Notes de cours Entrepreneur et entrepreneurship*, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- DUSSAULT, L. (2007). *Notes de cours Croissance et développement d'une PME*, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- DUSSAULT, L. et C. VAILLANCOURT (2008). *Conférence L'entrepreneur forestier, un entrepreneur comme les autres?*, 2<sup>e</sup> Colloque provincial en entrepreneuriat forestier, Dolbeau-Mistassini.
- DURAND, S. (1996). *Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage : cas d'entreprises de services du Québec*, comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi.



EKOS INC. (1998). *Le travail autonome à son compte au Canada : étude, bilan, pour le compte d'Évaluation et développement des données (EDD) et Développement des ressources humaines Canada*, pp. 80-93.

EMOND, N. et G. DUBREUIL (2005). *Détection de valeurs aberrantes lors de traitement des données de la taxe sur les produits et services*, Colloque francophone sur les sondages 2005.

FILION, L.J. (1997). *Le métier d'entrepreneur*, revue Organisation, volume 6, numéro 2, automne, pp. 29-35.

G.PERREAULT, Y. (1993). *L'entreprise familiale : La relève : ça se prépare!*, Fondation de l'entrepreneurship, Les Éditions Transcontinental inc.

G.PERRAULT, Y. (1994). *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale, la relation famille et entreprise*, Fondation de l'entrepreneurship, Les Éditions Transcontinental inc.

GAGNON, SAVARD, CARRIER et DECOSTE (2000). *L'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Éditions Gaëtan Morin, 305 pages.

GAHUNGU, M. (1997). *Fonctionnement et facteurs d'efficacité des petites et moyennes entreprises de production au Burundi*, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences.

GASSE, Y. (1989). *L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME*, revue PMO, volume 4, numéro 1, pp. 3-11.

GASSE, Y. et A. D'AMOURS (1993). *Profession : entrepreneur, Avez-vous le profil de l'emploi?*, Fondation de l'entrepreneurship, Les Éditions Transcontinental inc.

- GASSE, Y., PRÉZEAU, C. et A. THÉORET (1976). *Facteurs influençant l'adoption de pratiques de management en France et au Québec*, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 33 pages.
- GAUTHIER, B. (1987). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 535 pages.
- GÉLINAS N. (2001). *La gestion partenariale : un nouveau mode de gestion pour les forêts québécoises*, Département des sciences du bois et de la forêt, Faculté de foresterie et de géomatique, Université Laval.
- GÉNÉREUX, B. (2007). *Se refaire une beauté forestière*, L'industrie forestière, volume 5, numéro 1, avril 2007, p. 10.
- GIRARD J. (1985). *Mouvement coopératif et exploitation forestière : Le cas du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Stratégie de développement des régions ressources*, dernière modification 23 mai 2003, [[http://www.saguenaylacsaintjean.gouv.qc.ca/developpement/strategie/index\\_fr.htm](http://www.saguenaylacsaintjean.gouv.qc.ca/developpement/strategie/index_fr.htm)], (2007-05-24).
- GRAWITZ, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 7<sup>e</sup> édition, pp. 669-711.
- GUILLAUME, J., TURGEON, B. et C. BENEDETTI (1993). *La dynamique de l'entreprise*, 3<sup>e</sup> édition, Éditions Études Vivantes, 394 pages.
- HUBERMAN, A.M. et M.B. MILES (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, pp. 21-24.

- INDUSTRIE CANADA (2003). *Compétences en gestion et critères de rendement des PME : étude pilote*, Direction générale de la politique de la petite entreprise.
- INDUSTRIE CANADA (2007). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, [www.strategis.gc.ca/statistiquespe], (2007-09-19).
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1987). *La petite entreprise*, Vuibert, Gestion, 288 pages.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996). *L'entrepreneuriat*, ECONOMICA, pp. 51-59.
- KATHAWA, K. (1993). *L'entrepreneurship et le développement du secteur forestier au Zaïre*, Faculté de foresterie et géomatique, Université Laval.
- KHELIF, M. (2006). *Le métier de gestionnaire et stratège*, notes de cours MBA en action, HEC Montréal.
- KARUMUHINZI, C. (1992). *Facteurs internes susceptibles d'influer sur la performance financière de l'entreprise manufacturière au Rwanda*, comme exigence partielle de la maîtrise en administration, Université du Québec à Chicoutimi.
- LABBE, C. (1986). *Étude exploratoire des modes de gestion d'entreprise de travailleurs forestiers opérateurs et propriétaires de machinerie*, Faculté de foresterie et de géodésie, Université Laval.
- LAFERTÉ, S. et G. SAINT-PIERRE (1997). *Profession : travailleur autonome*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Les Éditions Transcontinental inc., 271 pages.
- LAGARDE, V. (2006). *Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture*, Direction et Gestion, juillet-octobre, volume 41, page 31.

- LALONDE, C. (1985). *Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite : une étude en contexte régional au Québec*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- LAPIERRE, L. (2005). *Gérer, c'est créer*, printemps, revue Gestion, volume 30, numéro 1.
- LATULIPPE, P. (1998). *Le profil du travailleur autonome*, Vies-à-vies, volume 11, numéro 2, Centre de soutien aux études et de développement de carrière, [<http://www.csedc.umontreal.ca/orientation/visavies/v11n2-2.pdf>], (2007-08-01).
- LATULIPPE, P. (2002). *L'impact de la mondialisation sur la carrière*, Vies-à-vies, volume 15, numéro 2, Centre de soutien aux études et de développement de carrière, [<http://www.csedc.umontreal.ca/orientation/visavies/v15n2-2.pdf>], (2007-08-01).
- LEVASSEUR, P., BRULEY, C., et J. PICARD (1991). *Auto diagnostic, L'outil de vérification de votre gestion*, Fondation de l'entrepreneurship, Les Éditions Transcontinental inc.
- LA PRESSE AFFAIRES (2006). *Êtes-vous vraiment travailleur autonome?*, source : Employé ou travailleur indépendant?, Agence du revenu du Canada (RC4110), 28 mai.
- LEBEL, L. (2006). *Proposition de recherche présentée au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada*.
- LEBEL L. et Y. MERCIER (2000). *Rapport final projet 097-1250, Étude des facteurs qui influencent la performance des entreprises sylvicoles par une approche de « benchmarking », présenté au ministère des Ressources naturelles*, Département des sciences du bois et de la forêt, Faculté de foresterie et de géomatique, Université Laval.

- LEFEBVRE, E., LEFEBVRE, L.A., HARVEY, J. et A. LE LUEL (1993). *Sous-traitance et compétitivité; Le secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale*, Conseil de la science et de la technologie, gouvernement du Québec.
- LEGENDRE, C. (1978). *Le développement et les organisations : le destin des contracteurs forestiers*, Département des sciences humaines, Université du Québec à Chicoutimi.
- LEPAGE, D. (2007). *Évaluer les besoins des entrepreneurs forestiers sous-traitant la récolte de matière ligneuse afin de développer un tableau de bord de gestion*, Faculté de foresterie et de géomatique, Université Laval.
- LEVASSEUR, P., BRULEY, C. et J. PICARD (1991). *Auto diagnostic, L'outil de vérification de votre gestion*, Fondation de l'entrepreneurship, 145 pages.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L. (1988). Les entrepreneurs artisans et opportunistes : Une comparaison de leurs comportements de gestion, *Revue internationale PME*, volume 1 numéro 2.
- NIYONGIRA, J. (1993). *L'évaluation des besoins de formation des entrepreneurs : le cas du Rwanda*, maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi.
- NIYUNGEKO, P. (1993). *Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME : le cas du Burundi*, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- MALHOTRA, N., DÉCAUDIN, J-M. et A. BOUGUERRA (2004). *Études marketing avec SPSS*, 4<sup>e</sup> édition, Pearson Education.
- MENTHON, S. (1999). *Mieux utiliser le téléphone, un média sur votre bureau*, 6<sup>e</sup> édition, Éditions d'Organisation, 220 pages.

- MESSEGHEM, K. (2002). *Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME?*, revue *Direction et gestion*, numéro 194, pp. 35-47.
- MILLER, D. et J-M. TOULOUSE (1986). *Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms*, *American Journal of small Business*, winter, pp. 47-61.
- MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (1990). *La sous-traitance industrielle, nouveaux chantiers de développement régional*, collection *Dossiers de développement régional*, gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, Direction de la formation générale des adultes (2005). *Le socioconstructivisme, un cadre de référence pour un curriculum par compétences, curriculum de la formation générale de base*, version provisoire, mai.
- MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE. *Définition de l'innovation*, [<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/technologie/concours/2006/definnovation.pdf>], (2007-08-31).
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TOURISME (1982). *Faire ou faire faire : la sous-traitance*, 35 pages.
- MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE (2003). *Milieu forestier*, [<http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/quebec/quebec-milieu.jsp>], (2007-02-21 et 2008-12-10).
- MINISTÈRE DU REVENU QUÉBEC (2003). *Qu'est-ce qu'un travailleur autonome?*, dernière mise à jour en 2003, [[http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/travailleur\\_autonome/affaires/statut/definition.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/travailleur_autonome/affaires/statut/definition.asp)], (2007-07-31).

- MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE (2007). [[www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/stat\\_resumee](http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/stat_resumee) »chap10.xls].
- MINTZBERG H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Les éditions Agence d'ARC Inc., 434 pages.
- MINTZBERG H. (2004). *Le management, Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 703 pages.
- MUSAFILI, P. (1991). *Les caractéristiques personnelles et de gestion des immigrants-entrepreneurs : cas de la région du Saguenay au Québec*, comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi.
- NOOR, A. (2006). *Success in small business*, Thesis for Master of Science in Quality assurance, California State University Dominguez Hills.
- N'TWARI, Y. (2005). *Quelles sont les différences entre travailleur autonome et entrepreneur?*, Portrait d'affaires des jeunes entrepreneurs (PAJE), [<http://www.paje.ca/cmsDefault.aspx?ln=fr&tabindex=401&tabid=401&parentid=175>], (2007-08-01).
- OCDE (2007). *Le financement des PME et des entrepreneurs*, Organisation de coopération et de développement économique, février 2007, [<http://www.oecd.org/dataoecd/40/50/38104127.pdf>].
- PACITTO, J-C. et P-A. JULIEN (2006). *Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?*, revue Internationale PME, volume 19, numéro 3-4, pp. 77-119.
- PETTERSON, N. (2001-2002). *Stratégies de recherche : les combinaisons les plus probantes en fonction de l'objectif de recherche*, notes de cours DBA, Enquête et expérimentation, Université du Québec à Trois-Rivières.

- PERRIEN, J., CHÉRON, E. et M. ZINS (1983). *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Éditions Gaëtan Morin.
- POULAIN-REHM, T. (2006). *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques*. La Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, numéro 219.
- PREFORT (2006-2009). *Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et transport*. Résultats préliminaires de recherche – Sondage sur les entrepreneurs forestiers, Québec, Université Laval.
- PROULX, M. (2006). *Emploi-Québec Mauricie, Enquête sur la problématique main-d'œuvre*, Industrie des produits forestiers.
- QUERE, J-C. (2003). *Quelle formation à la gestion pour les PME? Un nouveau profil de secrétaire général*, Université de Bretagne-Sud.
- QUIVY, R. et L.V. CAMPENHOUDT (1995, 2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, pp. 201-205.
- RICHARD, S. (2006). *L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte*. Revue électronique de méthodologie, volume 26, numéro 1, pp. 3-7.
- RICHER, J. (2007). *L'industrie épargnera 50 M \$ par an*, Journal Le Quotidien, Actualité, mercredi 18 juillet, p. 12.
- RIOPEL, M. (2005). *Épistémologie et enseignement des sciences, professeur, Département d'éducation et pédagogie, UQAM*, document en version numérique par un professeur de sociologie du Cégep de Chicoutimi, [http://classiques.uqac.ca/contemporains/riopel\\_martin/epistemologie\\_ens\\_sciences/Epistemologie\\_enseign\\_sc.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/riopel_martin/epistemologie_ens_sciences/Epistemologie_enseign_sc.pdf), [2007-11-19].



- ROBERT, A.D. et A. BOUILLAGUET (1997). *L'analyse de contenu, Que sais-je*, Presses universitaires de France.
- SAMSON, A. (1993). *Famille inc. La gérer, la faire grandir*, collection Grands défis, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Les Éditions Transcontinental inc.
- SERVICE CANADIEN DES FORÊTS-SCF (2006-2007). *Examen annuel et perspectives économiques de l'industrie forestière canadienne*, Ressources naturelles Canada.
- ST-JEAN, É., LEBEL, L. et J. AUDET (2008). *Barrières au développement et intentions stratégiques des PME d'exploitation forestière*, article soumis à une revue scientifique, 16 pages.
- ST-JEAN, É. (2008). *La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat*, 24 pages.
- STONE, P. (1974). *Sujets et objets de l'analyse de contenu*, Connexions (11), pp. 19-34.
- VARIAN, H.R. (2003). *Introduction à la microéconomie*, 5<sup>e</sup> édition, De boeck Diffusion, 798 pages.
- WELSH, J.A. et J.F. WHITE (1981-1982). *Les petites entreprises, une gestion particulière*, Harvard-L'expansion, hiver, pp. 25-36.

**ANNEXE 1**

**CERTIFICATION ÉTHIQUE**



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi, Québec, Canada  
G7H 2B1

www.uqac.ca

Comité d'éthique de la recherche

25 septembre 2007

Madame Cindy Vaillancourt  
586 rue Bécarré  
Saguenay, arr. de Chicoutimi, Québec  
G7H 4G3

**OBJET : Décision – Approbation éthique**  
**Étude visant à identifier les comportements de gestion adoptés par les**  
**entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec.**  
**N/Dossier : 602.166.01**

---

Madame,

Lors de sa dernière réunion, le CER restreint a étudié votre demande d'approbation éthique concernant le projet de recherche cité en rubrique.


Il a alors été décidé à l'unanimité d'accorder l'approbation éthique, et ce, sous réserve de remplir les conditions mentionnées lors de la transmission de la décision du Comité d'éthique.

Ayant satisfait les conditions demandées, vous trouverez ci-joint votre approbation éthique valide jusqu'au **31 décembre 2008**.

Veillez prendre note que les données conservées par le directeur de recherche ne pourront être utilisées pour d'autres projets de recherche que si cela est indiqué dans le formulaire de consentement du présent projet.

Nous vous rappelons qu'il est de la responsabilité du chercheur de toujours détenir une approbation éthique **valide**, et ce, tout au long de la recherche. De plus, toute modification au protocole d'expérience et/ou aux formulaires joints à ce protocole d'expérience doit être approuvée par le Comité d'éthique de la recherche.

En vous souhaitant la meilleure des chances dans la poursuite de vos travaux, veuillez accepter, Madame, nos salutations distinguées.

  
Marie-Josée Dupéré  
Attachée d'assemblée

/mjfd



Université du Québec à Chicoutimi

### APPROBATION ÉTHIQUE

Dans le cadre de l'énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAC*, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

La présente est délivrée pour la période du 25 septembre 2007 au 31 décembre 2008

Pour le projet de recherche intitulé : *Étude visant à identifier les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec.*

Chercheur responsable du projet de recherche : Cindy Vaillancourt

Fait à Ville de Saguenay, le 25 septembre 2007

André Leclerc  
Président du Comité d'éthique  
de la recherche avec des êtres humains

## ANNEXE 2

### QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGEE

**Les comportements de gestion des entrepreneurs  
de petite entreprise de récolte forestière au Québec**

**Questionnaire**

Dans le cadre du projet de mémoire de Cindy Vaillancourt  
Université du Québec à Chicoutimi

Le projet s'inscrit dans les différentes recherches poursuivies par le

Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers  
de récolte et transport (Prefort) de l'Université Laval



Numéro de cassette : \_\_\_\_\_

Durée de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_ hiver 2008

Lieu de l'entrevue : \_\_\_\_\_

## Formulaire de consentement

### Présentation du chercheur

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de maîtrise de Cindy Vaillancourt et dirigée par M. Louis Dussault, professeur au Département des sciences économiques et administratives et directeur général du Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi. Cette recherche s'inscrit dans le cadre plus général des travaux réalisés par M. Louis Dussault.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet, ses procédures, ses avantages et ses inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugez utiles.

### Nature de l'étude

L'objectif de la présente recherche consiste à inventorier les comportements de gestion et à identifier les orientations et les actions mises en place par l'entrepreneur pour ensuite effectuer un portrait de ses comportements relativement à la gestion d'une entreprise. Les résultats permettront d'identifier quels sont les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec.

### Déroulement de la participation

***Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.*** Nous cherchons à comprendre ce que vous faites afin de gérer votre entreprise. Votre participation à cette recherche consiste à rencontrer l'étudiant-chercheur lors d'une entrevue individuelle qui sera enregistrée sous forme audio, avec votre consentement, pour faciliter la prise de données. Le masculin est utilisé à titre épique.

### Avantages et inconvénients possibles liés à votre participation

Le fait de participer à cette recherche vous offre l'opportunité de bénéficier prioritairement des résultats de la recherche.

Votre participation au projet nécessite une implication qui ne devrait pas dépasser trois heures. Dans un souci de minimiser au maximum l'impact sur vos opérations, la rencontre sera prévue à votre convenance.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

### **Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants :

- Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- Les divers documents de la recherche seront codifiés et uniquement le directeur de mémoire et le chercheur auront accès à la liste des noms et des codes;
- Les données et résultats individuels des participants et de leur entreprise ne seront jamais communiqués;
- Les données dénominalisées pourront être réutilisées par le chercheur ou le directeur de recherche dans le cadre de ses travaux sur les entrepreneurs forestiers, et ce, pour une période de vingt ans;
- La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques et aucun participant ne pourra y être identifié ou reconnu;
- À la conclusion du projet, un exemplaire du rapport final sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. Vous pouvez indiquer vos coordonnées dans l'espace prévu à cette fin sous les signatures. Il est important de nous tenir informés si l'adresse où acheminer les résultats changeait d'ici cette date.

### **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Cindy Vaillancourt au numéro de téléphone suivant : 418 545-5011 poste 4653, ou à l'adresse courriel suivante : [cindy\\_vaillancourt@uqac.ca](mailto:cindy_vaillancourt@uqac.ca).

Vous pouvez également communiquer avec M. Louis Dussault, directeur de recherche, au numéro de téléphone suivant : 418 545-5011 poste 5245, ou à l'adresse courriel suivante : [louis\\_dussault@uqac.ca](mailto:louis_dussault@uqac.ca).

### **Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.



**Signatures**

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche visant à identifier les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs de petite entreprise de récolte forestière au Québec. J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_  
Signature du (de la) participant(e)

\_\_\_\_\_  
Date

L'adresse à laquelle je souhaite recevoir un compte rendu des résultats de la recherche est la suivante :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_  
Signature du chercheur

\_\_\_\_\_  
Date

**Questions, plaintes ou critiques concernant l'éthique de la recherche**

Communiquez avec :

M. André Leclerc  
Président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
418 545-5011 poste 5070

## Questionnaire d'entrevue semi-dirigée

### 1. Votre entreprise : une vue d'ensemble

1.1. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'industrie forestière? \_\_\_\_\_ ans

1.2. Depuis combien d'années êtes-vous propriétaire de votre entreprise? \_\_\_\_\_ ans

1.2.1. Type de machinerie : \_\_\_\_\_

1.2.2. Nombre de machines : \_\_\_\_\_

1.2.3. Donneur d'ordres : \_\_\_\_\_

1.3. Quelle est l'année de fondation de l'entreprise? \_\_\_\_\_

1.4. Êtes-vous le fondateur?

a) Oui

b) Non

i. Si non, est-ce une reprise d'entreprise familiale? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

1.5. De quelle forme juridique d'entreprise s'agit-il?

a) Entreprise enregistrée – propriétaire unique;

b) Société en nom collectif (associés);

c) Compagnie par actions (actionnaires - inc.);

d) Coopérative (membres);

e) Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_

1.6. Avez-vous un ou des associés / actionnaires?

a) Oui

i. Nombre d'associés/actionnaires? \_\_\_\_\_

ii. Pourcentage (%) de parts : Vous : \_\_\_\_\_ %

Votre (vos) associé(s) : \_\_\_\_\_ %

b) Non

- 1.7. Combien d'employés travaillent au sein de votre entreprise (excluant le ou les propriétaires) et quel poste occupent-ils?

Postes	Nombre d'employés (excluant le(s) propriétaire(s))	
	Temps plein	Temps partiel
a) Commis-comptable		
b) Opérateur de machinerie forestière		
c) Mécanicien		
d) Administration générale (ex. : secrétariat général, représentation, achats, etc.)		
e) Opérateur-mécanicien (effectue les 2 tâches en tout temps, fds si nécessaire et autre)		
f) Autre, spécifiez (ex. : technicien ou ingénieur forestier, etc.)		
<b>Nombre d'employés dans votre entreprise</b>		

- 1.8. Au cours des 5 dernières années (2002-2007), le nombre d'employés réguliers a-t-il varié au sein de votre entreprise? **Inscrivez le nombre d'employés en 2002 et le nombre d'employés en 2007.**

a) Oui. Inscrivez le nombre d'employés en 2002 et en 2007.

Nombre en 2002 : \_\_\_\_\_ Nombre en 2007 : \_\_\_\_\_

b) Non

- 1.9. **Généralement**, en ce qui concerne votre horaire quotidien et hebdomadaire : **(Encerclez)**

1.9.1. Votre journée de travail commence vers quelle heure? \_\_\_\_\_ am ou pm

1.9.2. Votre journée de travail se termine vers quelle heure? \_\_\_\_\_ am ou pm

- 1.10. Quel est votre horaire de travail habituel?

- a) 4 jours de travail et 3 jours de congé  
 b) 5 jours de travail et 2 jours de congé (ou 4 ½ jours de travail pour 2 ½ jours de congé)  
 c) 6 jours de travail et 1 jour de congé  
 d) 7 jours de travail et 7 jours de congé  
 e) 8 jours de travail et 6 jours de congé  
 f) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

1.11. Qui établit les horaires et les quarts de travail? **Faites un X.**

<b>Responsables / horaire et quarts de travail</b>	<b>Horaire de travail (ex. : 5/2)</b>	<b>Quarts de travail (ex. : 8 x 12 h et 1 x 6 h)</b>
a) Vous		
b) Le donneur d'ordres ou ses représentants		
c) Les deux		
d) Autre, spécifiez		

1.12. Quel est le **nombre d'heures moyen** que **vous consacrez aux activités de l'entreprise** dans le cadre d'une semaine de travail (incluant le temps passé ailleurs que sur le lieu de travail et celui consacré au temps de transport)?

\_\_\_\_\_ heures

1.13. Par rapport au temps total que **vous consacrez** à votre entreprise (la réponse 1.12.) au cours d'une semaine, précisez le **temps moyen approximatif** que vous accordez à :

<b>Activités</b>	<b>Au cours d'une semaine Durée (heures)</b>
a) Les opérations (production)	
b) La gestion du personnel (évaluation de la production, motivation, etc.)	
c) La gestion des finances (évaluation des revenus et des dépenses, budgets, etc.)	
d) Au transport (camp-lieu de travail, camp-résidence)	
e) La maintenance (entretien)	
f) Aux réparations (bris)	
g) La planification technique (analyse des cartes et des plans, marcher le terrain, planification avec un représentant du donneur d'ordres, etc.)	
<b>TOTAL (= au nombre d'heures de 1.12.)</b>	

1.14. Concernant le nombre de semaines travaillées par votre entreprise :

a) Quel est le **nombre moyen annuel** de semaines travaillées en forêt entre 2002 et 2007?

\_\_\_\_\_ semaines

b) Quel est le nombre de semaines de travail ou le nombre de mètres cubes hebdomadaire nécessaire (précis ou approximatif) pour **atteindre le seuil de rentabilité** (revenus = dépenses)?

\_\_\_\_\_ semaines ou \_\_\_\_\_ m<sup>3</sup>

c) Quel est le nombre de semaines de travail prévu pour l'année **2007-2008**?

\_\_\_\_\_ semaines

1.15. Dans quelle mesure **la variation du nombre de semaines travaillées annuellement** (entre 2002 et 2007) influence-t-elle la **gestion financière de votre entreprise**?

- a) Aucune influence.
- b) Influence modérée, ne nuit pas à la santé financière de l'entreprise.
- c) Beaucoup d'influence, nuit à la santé financière de l'entreprise.
- d) Il n'y a pas eu de variation dans le nombre de semaines travaillées.

## 2. La gestion de votre entreprise

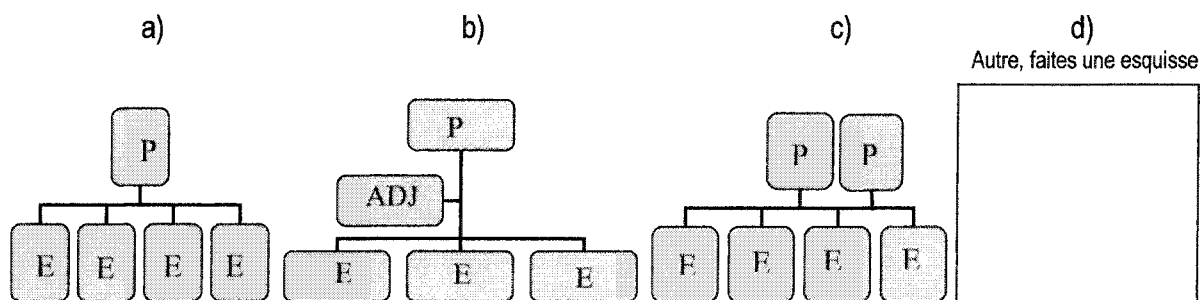
2.1. Dans le tableau suivant, indiquez si vous effectuez **une planification (des prévisions)** et **si vous fixez des objectifs** pour les activités énumérées. Pour ce faire, identifiez si vos plans et vos objectifs sont écrits, s'ils sont dans votre tête ou s'ils sont établis par le donneur d'ordres. Par la suite, dans la section *durée*, identifiez, parmi les choix offerts, la durée de vos plans et de vos objectifs.

Activités	Prévisions (plans)		Objectifs		Durée de vos plans et objectifs		
	E	T	E	T	CT : moins de 1 an MT : entre 1 et 2 ans LT : 3 ans et plus		
a) Production / opération	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				
b) Renouvellement de machinerie	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				
c) Réparations et entretien mécanique majeur (ex. : entretien printanier)	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				
d) Approvisionnement (renouvellement des pièces)	E	T			CT	MT	LT
	Aucun plan						
e) Gestion des ressources humaines (ex. : embauche supplémentaire, nouveaux postes, description de tâches, etc.)	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				
	Donneur d'ordres		Donneur d'ordres				
f) Représentation auprès des donneurs d'ordres	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				
g) Développement (amélioration dans l'entreprise (ex. : changer la tête de la multifonctionnelle pour une tête plus perfectionnée))	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				
h) Croissance (expansion de l'entreprise (ex. : acheter une machine supplémentaire, embaucher un employé supplémentaire))	E	T	E	T	CT	MT	LT
	Aucun plan		Aucun plan				

2.2. Possédez-vous un organigramme écrit de votre entreprise?

- a) Oui
- b) Non

2.2.1. À quel modèle ressemble-t-il?



e) Je suis travailleur autonome

2.3. Identifiez qui sont les **principaux responsables** (1 ou plusieurs choix par activité) des activités suivantes :

Responsables	Activités											
	a) Vous	b) votre (vos) associé(s)/actionnaire(s)	c) Un employé	d) Le donneur d'ordres ou ses représentants	e) Votre conjoint	f) Un équipementier (représentant, vendeur)	g) Une personne de la famille	h) Un ami	i) Un expert-comptable	j) Un expert externe (avocat, fiscaliste, etc.)	k) Aucun responsable	l) Commis-comptable
1. Production / opération												
2. Approvisionnement (pièces)												
3. Mécanique / entretien												
4. Sélection et embauche du personnel												
5. Formation du personnel												
6. Comptabilité (tenue de livres)												
7. Investissements majeurs												
8. Négociation avec le banquier												

- 2.4. Dans le tableau suivant, identifiez si c'est **votre entreprise ou votre donneur d'ordres (incluant ses représentants) qui a établi** les procédures de gestion des ressources humaines suivantes. De plus, identifiez si celles-ci sont **écrites ou non**.

Tâches	Procédures				
	Établies par votre entreprise		Établies par le donneur d'ordres		Aucune
	Écrites	Dans votre tête	Écrites	Verbales	
1. Description, définition de tâches					
2. Procédures de sélection et d'embauche du personnel					
3. Procédures de formation des nouveaux employés (embauche)					
4. Possibilités de perfectionnement pour le personnel (cours de soudure, cours de conduite pour différentes classes de permis)					
5. Procédures de santé et de sécurité au travail					
6. Autre, spécifiez					

- 2.5. Le tableau suivant concerne la performance des employés.

Répondez par oui ou par non (Cochez N/A si vous êtes travailleur autonome).

Performance des employés	Qualité		Quantité		N/A
	Oui	Non	Oui	Non	
Les employés ont-ils des objectifs de performance (qualité, quantité) à atteindre?					
<b>Si oui</b> : Les objectifs de performance sont-ils écrits?					
Informez-vous les employés des objectifs de performance à atteindre?					



- 2.6. Quel(s) moyen(s) utilisez-vous le plus fréquemment pour évaluer la **performance hebdomadaire (si vous avez fait une bonne ou une mauvaise semaine)** de votre entreprise? Le 1<sup>er</sup> choix correspond à celui que vous utilisez le plus fréquemment. **(maximum de 3 choix; inscrivez les lettres)**

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_ 3<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

<b>Moyens</b>	
a) Relevés du donneur d'ordres	i) Carnet de notes personnelles
b) Bilans financiers/comptables	j) Compilation des données sur informatique
c) Taux d'utilisation des machines	k) Solde de compte en banque
d) Consommation de carburant par m <sup>3</sup>	l) Évaluation visuelle du travail fait sur le terrain ( <i>à l'œil</i> )
e) Utilisation de bavard	m) Évaluation des coûts des réparations (bris majeurs, pertes de temps, etc.)
f) Ordinateur à bord des machines	n) Le nombre de m <sup>3</sup> coupés
g) Nombre de voyages effectués (transporteur, débardeur, etc.)	o) Autre, spécifiez
h) Nombre d'arbres coupés	

- 2.7. Prononcez-vous sur les énoncés suivants. À quelle fréquence, **échangez-vous des informations** avec les autres entrepreneurs de votre secteur concernant : (cochez)

<b>Types d'échanges</b>	Jamais	Rarement	À l'occasion	Régulièrement
1. Informations en relation avec l'industrie (général)				
2. Informations techniques (mécanique, opération, etc.)				
3. Informations sur les nouvelles technologies				
4. Informations sur la gestion d'entreprise forestière				
5. Informations sur les fournisseurs				

2.8. Participez-vous à des **activités d'information** (foires, expositions industrielles, etc.) reliées à **votre secteur d'activité**?

- a) Oui. Environ combien annuellement? \_\_\_\_\_  
 b) Non

2.9. Quels sont les principaux éléments que vous **comparez entre votre entreprise et les autres entreprises de votre secteur**? Le 1<sup>er</sup> choix correspond à celui que vous comparez le plus fréquemment. (**maximum de 2 choix; inscrivez les lettres**)

Éléments
a) Nombre de semaines travaillées
b) Productivité (nombre de m <sup>3</sup> par quart, par jour, par semaine, etc.)
c) Avantages offerts par les donneurs d'ordres
d) Type de machinerie utilisée (avantages et inconvénients)
e) Taux d'utilisation de la machinerie
f) Consommation de carburant des machines
g) Qualité, densité, longueur et quantité du bois
h) Qualité du terrain
i) Autre, spécifiez

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

2.10. Actuellement, avez-vous des articles promotionnels? **Répondez par oui ou par non.**

Articles promotionnels	Oui	Non
a) Cartes d'affaires		
b) Documents corporatifs		
c) Vêtements (vestes, casquettes, chandails) à l'effigie de votre entreprise		
d) Logo publicitaire sur camionnette(s) (pick-up) ou machinerie forestière		
e) Autre, spécifiez		

2.11. Dans le tableau suivant, **encerclez le(s) chiffre(s)** correspondant aux éléments que **vous négociez** avec vos partenaires d'affaires.

Partenaires d'affaires	Éléments négociés		
	1. Prix du m <sup>3</sup>	2. Conditions de travail	3. Volume de production
a) Donneurs d'ordres	4. Services inclus (repas, logement, déplacement, etc.)	5. Nombre de semaines de travail	6. Autre, spécifiez
	1. Taux d'intérêt	2. Modalités de paiement	3. Biens ou immobilisations mis en garantie
b) Institutions financières	4. Conditions et durée du prêt	5. Pourcentage de financement (100 % ou moins)	6. Autre, spécifiez
	1. Prix	2. Conditions de paiement	3. Garanties
c) Équipementiers	4. Service (ex. : nombre de voyages en forêt)	5. Autre, spécifiez	
	1. Prix de la police d'assurance	2. Modalités de paiement	3. Couverture de la police d'assurance
d) Courtiers d'assurance	4. Autre, spécifiez		
	1. Prix	2. Modalités de paiement	3. Escomptes sur achats (volume)
e) Fournisseurs	4. Garanties	5. Autre, spécifiez	

2.12. Quels sont les avantages que vous (*votre entreprise*) offrez à vos employés? **Encerclez la ou les lettres.**

Avantages sociaux
a) Vacances payées ( <i>ne considérant pas celles convenues dans une convention collective</i> )
b) Fournitures de travail (vêtements, bottes, etc.)
c) Utilisation personnelle des équipements (machinerie, véhicules, etc.)
d) Services divers (cellulaire, télévision satellite, etc.)
e) Formation spécifique (ex. : permis de classe 1)
f) Régime de retraite ( <i>ne considérant pas celui convenu dans une convention collective</i> )
g) Souper, soirée du temps des fêtes
h) Frais de participation à des événements spéciaux (Démon Forêt 2000, Logfor, Démon 2004, etc.)

Avantages sociaux
i) Bonus sur la production
j) Participation aux bénéfices
k) Assurances ( <i>ne considérant pas celles convenues dans une convention collective</i> ) (médicaments, salaire, etc.)
l) Hébergement en forêt
m) Nourriture en forêt
n) Cadeaux divers
o) Autre, spécifiez :
p) N/A : JE SUIS TRAVAILLEUR AUTONOME

2.13. Le tableau suivant présente les actions prises par **votre entreprise ou votre donneur d'ordres** afin de prévenir les accidents de travail. **Cochez si oui ou non** ces actions sont prises **ou dites dans quelle mesure ces actions sont prises.**

Actions pour la prévention	Oui	Non
1. Système de cadenassage		
2. Ajout de protections pour les zones dangereuses		
3. Dispositif d'arrêt d'urgence		
4. Trousse de premiers soins et/ou cours de secourisme		
5. Mesures d'urgence établies		
6. Lieu d'entreposage pour les matières inflammables ou explosives		
7. Méthodes de travail sécuritaires (vêtements ajustés, port de lunettes, demeurer à distance des pièces en mouvement, etc.)		

Actions pour la prévention	Jamais	Rarement	Régulièrement
8. Formation / sensibilisation des employés			
9. Entretien, réparation et réglage des machines			

2.14. Quelles sont vos **principales actions** pour créer un bon climat de travail? Le 1<sup>er</sup> choix correspond à l'action que vous effectuez le plus souvent. (**maximum de 2 choix; inscrivez les lettres**)

Actions
a) Communication entre les employés et le(s) dirigeant(s)
b) Encadrement de qualité (soutien technique, etc.)
c) Rotation des horaires de travail (quarts de jour et quarts de nuit)
d) Rétroaction (retour d'informations aux employés)
e) Traitement équitable pour tous les employés
f) Motivation (encouragements, félicitations, etc.)
g) Club social - participation aux activités du club social collectif
h) Autre, spécifiez
i) N/A : JE SUIS TRAVAILLEUR AUTONOME

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

2.15. Quelles sont les principales informations de vos états financiers **que vous utilisez pour planifier et contrôler les opérations de votre entreprise? Encerclez celle(s) que vous utilisez.**

États financiers		
États des résultats	Flux de trésorerie	Bilan
a) Revenus	d) Augmentation et diminution de l'encaisse	g) Actifs
b) Dépenses	e) Encaisse au début	h) Passif à court terme
c) Bénéfices	f) Encaisse à la fin	i) Passif à long terme
k) Autre, précisez		j) Total des actifs et des passifs

2.16. Dans le tableau ci-dessous, identifiez le **pourcentage approximatif** du chiffre d'affaires de l'entreprise que vous consacrez aux postes de dépenses :

Postes de dépenses	Répartition des dépenses (% du chiffre d'affaires)
a) Maintenance (entretien) et réparations	%
b) Carburant	%
c) Salaires, CSST et bénéfices marginaux	%
d) Capital (équipements)	%
e) Assurances	%
f) Frais administratifs	%
g) Autre, spécifiez	%
TOTAL	100 %

2.17. Informez-vous à l'avance les personnes suivantes de vos besoins de fonds? **Répondez par oui ou par non.**

Personnes informées de vos besoins de fonds	Oui	Non
1. Votre donneur d'ordres		
2. Votre comptable		
3. Votre banquier		
4. Autre, spécifiez		

2.18. **Actuellement**, quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez en tant que propriétaire/gestionnaire d'une entreprise de récolte forestière?

Le 1<sup>er</sup> choix correspond à votre principal problème (actuel) en matière de gestion.

**(maximum de 3 choix; inscrivez les lettres)**

<b>Principales difficultés rencontrées</b>	
a)	Application de la législation et des réglementations
b)	Registres comptables (difficulté reliée au maintien d'une bonne qualité)
c)	Recrutement et entraînement de la main-d'œuvre
d)	Existence de délais longs et irréguliers des livraisons par les fournisseurs
e)	Négociation du prix et des conditions avec le donneur d'ordres
f)	Relation avec le ou les associés / actionnaires
g)	Relation avec le donneur d'ordres ou ses représentants
h)	Fonds de roulement insuffisant
i)	Coûts et difficultés de financement (investissement, R et D, etc.)
j)	Calcul du prix de revient (m <sup>3</sup> )
k)	Long délai dans la perception des comptes à recevoir (principalement D.O.)
l)	Diminution de la matière première disponible (CAAF)
m)	Manque d'intérêt au travail de la part de la main-d'œuvre
n)	Faible prix offert par le donneur d'ordres pour la fibre
o)	Nombre de semaines de travail insuffisant
p)	Autre, spécifiez

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

3<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

2.19. Pour la prise de décisions, indiquez quelles personnes parmi les suivantes consultez-vous le plus fréquemment? (maximum de 2 choix par type de décisions; inscrivez les chiffres)

Prise de décisions	1 <sup>er</sup> choix	2 <sup>e</sup> choix	Personnes consultées
a) Gestion des opérations sur le terrain			1) Votre (vos) associé(s) / actionnaire(s)
b) Mécanique générale / entretien			2) Votre donneur d'ordres ou ses représentants
c) Gestion du personnel (évaluation, motivation)			3) Votre conjoint(e)
d) Sélection et embauche du personnel			4) Un proche de la famille
e) Formation du personnel			5) Les employés
f) Financement (emprunt bancaire, marge de crédit, mise de fonds personnelle, etc.)			6) Un expert-comptable
g) Investissements majeurs (renouvellement équipements, maintenance printanière, etc.)			7) Un avocat
h) Nouvelles technologies / informations techniques (électronique, informatique, etc.)			8) Les équipementiers (représentants, vendeurs de machinerie)
i) Assurances			9) Un entrepreneur de la même industrie
j) Comptabilité			10) Un entrepreneur de secteur différent
k) Autre, spécifiez			11) Des fournisseurs
			12) Des courtiers d'assurance
			13) Votre banquier
			14) Une institution d'enseignement
			15) Aucune personne

2.20. **Actuellement**, quelles sont **vos principales stratégies** (maximum de 2 choix) et quels sont **vos plans pour l'avenir (d'ici 3 ans)** parmi les stratégies suivantes (maximum de 2 choix)?

Le 1<sup>er</sup> choix correspond à votre stratégie principale. **Inscrivez les lettres.**

Stratégie
a) <b>Préserver la position actuelle</b> (statu quo - maintien de la situation - aucun changement majeur)
b) <b>Diversifier les activités de l'entreprise</b> (stratégie d'acquisition)
c) <b>Vendre ou transmettre l'entreprise</b>
d) <b>Faire du développement (interne)</b> – améliorer les procédés de production et le système comptable, intégrer des logiciels informatiques pour la gestion, etc.
e) <b>Croître (interne)</b> – acquérir de la machinerie supplémentaire, embaucher des employés supplémentaires, augmenter le chiffre d'affaires, etc.
f) <b>Prendre de l'expansion (externe)</b> – acquérir une autre entreprise
g) <b>Réduire la taille de l'entreprise</b> - faire des mises à pied
h) <b>Restructurer</b> (suite à une crise - liquidité, délégation, financement, etc.)
i) <b>Cesser les activités de l'entreprise</b> (faillite, fermeture - stratégie de retrait)
j) Autre, spécifiez

**Vos stratégies actuelles :**

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

**Vos plans pour l'avenir (d'ici 3 ans):**

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_



Pour la majorité des questions de la section suivante, indiquez le choix qui correspond **le mieux** à vos pratiques de gestion. **Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.**

2.21. Généralement, quelle période couvre vos prévisions (planification) opérationnelles et la planification de votre maintenance (entretien)? **Vous pouvez cocher plus d'un choix.**

Périodes	Production / opération	Maintenance / entretien
a) Quotidien		
b) Hebdomadaire		
c) Mensuel		
d) Annuel		
e) Plus d'un an		
f) Autre, spécifiez		

2.22. Consultez-vous les relevés (notes personnelles, nombre de voyages, états financiers, nombre de mètres cubes) des années antérieures **pour votre planification (vos prévisions de production) annuelle?**

- a) Oui
- b) Non

2.22.1 Si oui, vous consultez les relevés ayant :

- a) 1 an et moins
- b) Entre 2 et 3 ans
- c) Plus de 3 ans
- d) N/A (non en 2.22)

2.23. Généralement, pour faire face **aux imprévus**, vous :

Le 1<sup>er</sup> choix correspond à votre stratégie principale. **Inscrivez les lettres.**

- a) Utilisez le fonds de roulement de l'entreprise
  - b) Faites un emprunt bancaire à votre institution
  - c) Faites affaire avec une compagnie de crédit (compagnie de finance)
  - d) Utilisez la marge de crédit de l'entreprise
  - e) Utilisez vos finances personnelles
  - f) Faites un emprunt à votre donneur d'ordres (ou avancement d paiement)
  - g) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_
- 1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_  
2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_  
3<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

2.24. Au cours des 5 dernières années (entre 2002-2007), le **rendement (bénéfices et productivité)** de votre entreprise : (Pour les choix a et c, inscrivez le pourcentage et le nombre de mètres cubes. Pour les choix b et d, cochez)

Rendement	Rendement financier (bénéfices)	Productivité
a) A augmenté	Pourcentage d'augmentation _____ %	Pourcentage d'augmentation _____ %
b) Est resté stable (variation positive ou négative de 5 % et moins)		
c) A diminué	Pourcentage de diminution _____ %	Pourcentage de diminution _____ %
d) Vous ne savez pas		

2.25. Globalement, vos **projets futurs** pour l'entreprise sont :

- a) À court terme (moins de 1 an)
- b) À moyen terme (1 à 2 ans)
- c) À long terme (3 ans et plus)
- d) Aucune vision d'entreprise
- e) À court, moyen et long terme

2.26. Généralement, pour la prise de **décisions importantes ou majeures** :

- a) Vous vous fiez à votre intuition et votre expérience, puis prenez les décisions seul.
- b) Vous consultez des personnes (employés, conjoint, experts, fournisseurs, etc.) et prenez les décisions seul.
- c) Vous et votre (vos) associé(s) / actionnaire(s) prenez les décisions.
- d) Vous consultez des personnes (employés, conjoint, experts, fournisseurs, etc.) et prenez les décisions avec votre (vos) associé(s) / actionnaire(s).
- e) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.27. De quelle manière la **tenue de livres** (ne pas confondre avec la fin d'année financière) de votre entreprise est réalisée :

- a) À la main dans un livre général.
- b) Par le système de « la boîte à chaussures » (absence de données comptables au cours de l'année).
- c) À l'aide d'un support informatique (ex. : fichiers Excel).
- d) À l'aide d'un logiciel de comptabilité (ex. : Acomba, Simple Comptable, Dynacom, etc.).
- e) Entièrement par un expert-comptable.
- f) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.28. À quelle fréquence préparez-vous vos états financiers?

- a) Mensuelle
- b) Trimestrielle (aux 3 mois)
- c) Semestrielle (aux 6 mois)
- d) Annuelle
- e) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.29. À quelle fréquence **consultez-vous l'information** de vos états financiers?

- a) 1 fois par mois
- b) 2 fois par année
- c) 1 fois par année
- d) À tous les 3 mois
- e) Jamais
- f) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.30. À quelle fréquence **encouragez-vous vos employés à donner des idées et des suggestions** (amélioration de procédés, techniques de travail, innovation, etc.)?

- a) J'encourage régulièrement les employés à partager leurs idées et suggestions.
- b) À l'occasion, j'encourage les employés à partager leurs idées et suggestions.
- c) Je n'encourage pas de façon formelle les employés à donner des suggestions, mais je démontre une ouverture d'esprit et je suis à l'écoute.
- d) Je n'encourage pas les employés à partager leurs idées et suggestions.

2.31. Dans quelle mesure révisiez-vous la **couverture de vos polices d'assurance**?

- a) Je ne magasine pas mes polices d'assurance; je signe ce que mon agent ou mon courtier d'assurance m'offre.
- b) Je ne magasine pas mes polices d'assurance; je négocie annuellement ou aux 2 ans avec le même agent ou courtier.
- c) Je magasine à l'occasion (aux 3 ou 4 ans) mes polices d'assurance auprès d'autres agents ou courtiers d'assurance pour trouver le meilleur rapport qualité/prix/couverture.
- d) Je magasine annuellement mes polices d'assurance auprès de plusieurs agents ou courtiers d'assurance pour trouver le meilleur rapport qualité/prix/couverture.

2.32. Parmi les éléments suivants, lequel est le **plus important** pour votre entreprise?

	En période de crise	Généralement
a) Chiffre d'affaires		
b) Bénéfices des actionnaires/associés		
c) Nombre de mètres cubes qui vous est accordé (part de marché)		
d) Profit de l'entreprise		
e) Survie de l'entreprise (vous assurer un travail et un revenu)		
f) Croissance de l'entreprise		

Pour la section suivante, indiquez **en encerclant** votre réponse, le choix qui correspond **le plus** à vos pratiques de gestion. *Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.*

2.33. Comparez-vous la **production hebdomadaire et/ou annuelle avec les prévisions** (ex. : 46 000 m<sup>3</sup> coupés cette année) que vous vous êtes fixées préalablement (ex. : objectif de 55 000 m<sup>3</sup> pour l'année)?

0 ————— 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Je n'ai pas d'objectifs ou de plans      Je ne compare pas la productivité avec les objectifs fixés préalablement      Je compare à l'occasion la productivité avec les objectifs et parfois non      Je compare toujours la productivité avec les objectifs

2.33.1. Que faites-vous lorsqu'il y a des écarts?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.34. À quelle fréquence, évaluez-vous le **prix de revient** de votre production (coût d'un mètre cube)?

- a) Je n'évalue pas le prix de revient de ma production.
- b) Aux 2 ou 3 ans, j'évalue le prix de revient de ma production.
- c) À chaque année, j'évalue le prix de revient de ma production.
- d) J'évalue quelques fois (3 ou 4 fois) par année le prix de revient de ma production.
- e) J'évalue régulièrement le prix de revient de ma production (mensuellement ou un peu plus).
- f) J'évalue à toutes les semaines le prix de revient de ma production.
- g) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.34.1. Comment évaluez-vous le prix de revient?

---



---

2.35. À quelle fréquence mesurez-vous et contrôlez-vous les **pertes de temps d'opération**?

- a) À chaque fois que nous devons faire un arrêt de production, je note la perte de temps encourue.
- b) À chaque semaine, je note le temps d'arrêt approximatif.
- c) À l'occasion, j'estime les pertes de temps encourues.
- d) Lors de bris majeurs ou de cas spéciaux, j'estime la perte de temps encourue.
- e) Je ne contrôle pas les pertes de temps encourues par les arrêts de production.

2.35.1. Que faites-vous pour remédier aux pertes de temps reliées à la production (aux opérations)?

---



---

2.36. À quelle fréquence contrôlez-vous la **qualité de votre production**? (Non pas le relevé du donneur d'ordres, s'il y a lieu)

- a) Je n'effectue aucun contrôle de la qualité de production.
- b) Quelques fois par mois (3 ou 4 fois), j'effectue un contrôle de la qualité de production.
- c) Quelques fois par semaine (3 ou 4 fois), j'effectue un contrôle de la qualité de production.
- d) Une fois par jour, j'effectue un contrôle de la qualité de production.
- e) Plusieurs fois par jour, j'effectue un contrôle de la qualité de production.

2.36.1. Comment effectuez-vous le contrôle de la qualité de votre production?

---



---

2.37. À quelle fréquence contrôlez-vous l'**inventaire des pièces de rechange**?

- a) Je commande ou j'achète au fur et à mesure les pièces de rechange que j'utilise dans mon camion de service (inventaire hebdomadaire)
- b) Je garde en inventaire les pièces de rechange utilisées couramment et **j'achète au fur et à mesure les pièces qui ont une durée de vie plus longue**
- c) À l'occasion, je contrôle l'inventaire et je fais les achats nécessaires (inventaire mensuel)
- d) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.38. Quel est le **taux d'utilisation approximatif** de vos machines (débardage, multifonctionnelle, etc.)?

Machine 1  $\frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'heures prévues}} = =$  \_\_\_\_\_ % ANUELLE OU HEBDOMADAIRE

Machine 2  $\frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'heures prévues}} = =$  \_\_\_\_\_ % ANUELLE OU HEBDOMADAIRE

Machine 3  $\frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'heures prévues}} = =$  \_\_\_\_\_ % ANUELLE OU HEBDOMADAIRE

2.39. Évaluez-vous (observer, marcher, prospector) le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations afin de **planifier et d'organiser le travail**?

- J'évalue toujours le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations.
- J'évalue souvent le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations (la majorité).
- J'évalue rarement le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations (quelques fois par année).
- Je n'évalue pas le morceau, mais un représentant du donneur d'ordres le fait avant le début des opérations.
- Je n'évalue pas le morceau ou le terrain avant de débiter les opérations.

2.40. Dans quelle **mesure aidez-vous vos employés** lorsqu'ils rencontrent des problèmes au travail?

- J'interviens rarement pour les aider lorsqu'ils ont des problèmes au travail.
- À l'occasion, j'interviens pour aider les employés s'ils ont des problèmes au travail.
- J'interviens toujours auprès des employés s'ils ont des problèmes au travail.
- Je suis travailleur autonome.

2.41. Dans quelle mesure donnez-vous des **feed-back (commentaires) à vos employés concernant la qualité et l'appréciation de leur travail**?

- Je les informe rarement de la qualité et de l'appréciation de leur travail.
- À l'occasion, je les informe de la qualité et de l'appréciation de leur travail (lors de cas précis, ex. : surpassement des records de production lors d'un quart de travail).
- J'informe régulièrement les employés de la qualité et de l'appréciation de leur travail.
- N/A, je suis travailleur autonome.

2.42. À quelle fréquence faites-vous de la recherche **de clients potentiels** (donneurs d'ordres, lots privés supplémentaires, autres) pour votre entreprise?

- a) Plus de 4 fois par année
- b) 2 à 3 fois par année
- c) 1 fois par année
- d) Aux 2 ou 3 ans
- e) En période de crise
- f) Jamais

2.43. Que faites-vous, de quelle façon procédez-vous?

---



---

2.44. Que faites-vous pour vous démarquer des autres entreprises?

---



---

2.45. À quelle fréquence évaluez-vous la **performance des employés**?

1	2	3	4	5	N/A
Je n'évalue pas la performance des employés	À l'occasion, j'évalue la performance des employés	J'évalue régulièrement la performance des employés	Je suis travailleur autonome		
(ex. : une fois par semaine ou un peu plus)					

2.46. Comment évaluez-vous la performance de vos employés?

---



---

2.47. Au cours des 5 dernières années (2003-2008), avez-vous éprouvé des **problèmes de liquidité**?

a) Oui. De quelle façon avez-vous résolu le(s) problème(s)?

b) Non

2.48. À quelle fréquence utilisez-vous **des budgets pour planifier** les activités annuelles de l'entreprise?

- a) Je n'utilise pas de budgets pour planifier les activités.
- b) À l'occasion, j'utilise des budgets pour planifier les activités et parfois non.
- c) J'utilise toujours des budgets pour planifier les activités.

2.49. À quelle fréquence utilisez-vous **des budgets pour contrôler** les activités de l'entreprise?

- a) Je n'utilise pas de budgets pour planifier les activités.
- b) À l'occasion, j'utilise des budgets pour planifier les activités et parfois non.
- c) J'utilise toujours des budgets pour planifier les activités.

2.50. À quelle fréquence révisiez-vous **vos techniques (abattage, débardage, entretien, etc.)** dans le but d'être plus efficace<sup>83</sup> et efficient<sup>84</sup> (ex. : abattre les arbres en croisé, angle d'abatage)?

- a) Je réviserai rarement, voire jamais, les techniques.
- b) À l'occasion, je réviserai les techniques pour être plus efficace et efficient (1 à 2 fois par semaine).
- c) Je réviserai régulièrement les techniques car je cherche l'amélioration continue de nos opérations.
- d) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

2.50.1. Concrètement, que faites-vous pour l'amélioration de vos techniques?

---



---

### 3. Vos équipements

3.1. Sur une échelle de 1 à 5, de quelle façon décrivez-vous la technologie des **équipements de production dans votre secteur d'activité? Encerclez.**

1	2	3	4	5
Comme étant peu sophistiquée	Comme étant équivalente aux secteurs similaires			Comme étant à la fine pointe

<sup>83</sup> Efficacité : résultats obtenus / objectifs fixés.

<sup>84</sup> Efficience : biens produits / ressources utilisées.



3.2. **Par rapport à vos concurrents**, vous considérez l'avancement technologique :

3.2.1. **De votre machinerie forestière** :

- a) Plus avancé que vos concurrents.
- b) Équivalent à vos concurrents.
- c) Moins avancé que vos concurrents.

3.2.2. **De votre camion de maintenance (ou de service)** :

- a) Plus avancé que vos concurrents.
- b) Équivalent à vos concurrents.
- c) Moins avancé que vos concurrents.

3.3. Dans quelle mesure vous **renseignez-vous sur le développement des équipements et sur les avancées technologiques dans votre secteur d'activité?**

- a) Rarement.
- b) Périodiquement, lorsque je veux changer mes équipements.
- c) À l'occasion, je me tiens informé des dernières technologies et je participe à quelques expositions.
- d) Constamment, il faut être à l'affût des opportunités et des technologies dans ce domaine (je suis un passionné de machinerie).

3.4. En moyenne, combien d'années utilisez-vous vos équipements?

Machinerie : \_\_\_\_\_ années

Camionnette(s) (pick-up) : \_\_\_\_\_ années

3.5. Dans votre stratégie de renouvellement d'actifs, que **priorisez-vous généralement?**

(1 choix chacun)

Renouvellement des actifs	Machinerie	Camionnette(s) (pick-up)
a) Achat d'équipements neufs		
b) Achat d'équipements usagés		
c) Location à court terme (3 ans ou moins)		
d) Location à long terme (plus de 3 ans)		
e) Location-achat (ou bail-achat)		
f) Autre, spécifiez		

- 3.6. Quels sont les principaux critères qui vous incitent à renouveler vos équipements? Le 1<sup>er</sup> choix correspond au critère le plus important. (maximum de 2 choix; inscrivez les lettres)

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

Critères de décision	
a)	Coût d'entretien et de réparation élevé dû à l'usure et à l'âge de la machinerie.
b)	Technologies innovatrices et plus performantes offertes sur le marché (optimiser la capacité de production et réduire les coûts – augmenter la performance, l'efficacité).
c)	Échéance d'un contrat (de garantie, de location, etc.).
d)	Fin de la période de financement.
e)	Autre, spécifiez

- 3.7. Quels sont les principaux critères que vous considérez lors du choix de vos équipements? Le 1<sup>er</sup> choix correspond au critère le plus important. (maximum de 2 choix; inscrivez les lettres)

1<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

Critères de sélection pour la machinerie	
a) Fiabilité	f) Consommation de carburant
b) Coût d'acquisition (rapport qualité/prix)	g) Respect de l'environnement et des normes
c) Service après-vente et relation avec l'équipementier	h) Taille et performance de l'équipement
d) Avancée technologique	i) Valeur de revente de la machine actuelle
e) Compatibilité des pièces en inventaire avec celles de la nouvelle machine (choix du distributeur)	j) Autre, spécifiez

- 3.8. Généralement, de quelle façon financez-vous vos investissements? Le 1<sup>er</sup> choix correspond à votre principale source de financement. (**maximum de 2 choix; inscrivez les lettres**)

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

Sources de financement	
a) Revenus de l'entreprise (comptant)	f) Investisseurs externes
b) Mise de fonds supplémentaire des actionnaires	g) Subventions gouvernementales
c) Prêt bancaire	h) Société de crédit (équipementiers, fournisseurs, etc.)
d) Marge de crédit	i) Autre, spécifiez
e) Prêt du donneur d'ordres	

#### 4. Votre employeur

- 4.1. Pour la question suivante, indiquez **dans la première colonne** le pourcentage de votre chiffre d'affaires correspondant à chaque donneur d'ordres. **Dans la seconde colonne**, inscrivez le nombre d'années depuis lesquelles vous faites affaire avec chaque donneur d'ordres.

Donneur d'ordres	% de votre chiffre d'affaires	Nombre d'années
1. Propriétaire de lots privés	%	ans
2. Coopérative	%	ans
3. Groupement forestier	%	ans
4. Entrepreneur général	%	ans
5. Compagnie bénéficiaire d'un CAAF	%	ans
6. Autre, spécifiez	%	ans
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	

- 4.1.1. Si vous faites affaire avec plus d'un employeur, comment planifiez-vous les contrats à réaliser?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.2. Existe-t-il des désaccords entre votre entreprise et votre donneur d'ordres?

- a) Oui. De quelle nature? (réponse brève) \_\_\_\_\_
- b) Non

4.2.1. Si oui, de quelle façon se règlent généralement vos désaccords avec les donneurs d'ordres?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.3. Quelles sont les ententes entre votre entreprise et le(s) donneur(s) d'ordres concernant le contrat de travail?

Pour votre donneur d'ordres principal, cochez quelle est la **durée moyenne de vos contrats** et si cette **entente est généralement verbale ou écrite**. Si applicable, effectuez la même démarche pour votre deuxième plus important donneur d'ordres.

	Durée					Entente	
	Contrat annuel	Plus d'un an	« À la job »	Autre, spécifiez	N/A	Verbale	Écrite
Donneur d'ordres principal – contrat de travail							
Donneur d'ordres secondaire							
Durée moyenne :							

4.4. Prononcez-vous (par oui ou par non) sur les énoncés suivants. Le donneur d'ordres offre les services suivants :

Services offerts par le donneur d'ordres	Oui	Non
a) Soutien aux gestionnaires		
1) Planification et organisation du travail (rubans, préparation du terrain, etc.)		
2) Services administratifs (traitement de la paie, etc.)		
3) Services de gestion des ressources humaines (recrutement, sélection et embauche du personnel)		
b) Paiement des cotisations totales ou partielles de la CSST		
c) Carburant et essence à prix forfaitaire (ou gratuits)		
d) Nourriture à prix forfaitaire (ou gratuite)		
e) Logement à prix forfaitaire (ou gratuit)		
f) Déplacement des équipements à prix forfaitaire (ou gratuit)		
g) Fournitures de travail (casques, bottes, lunettes de protection, etc.)		
h) Soutien financier pour le renouvellement des équipements		
i) Soutien financier pour le démarrage d'une entreprise forestière		
j) Autre, spécifiez		

4.5. **Encerclez le(s) chiffre(s) approprié(s).** Si vous avez déjà travaillé pour un **donneur d'ordres différent** de celui avec lequel vous travaillez actuellement **ou si vous travaillez présentement pour plus d'un donneur d'ordres**, quelles **pratiques** avez-vous eu à **adapter** dans la gestion de votre entreprise? Sinon, passez à la question suivante.

Activités	Pratiques de gestion		
a) <b>Production / opération</b>	1. Capacité de production (diminution ou augmentation)	2. Qualité de la production (plus ou moins sévère)	3. Calcul de la production (ex. : m <sup>3</sup> → nombre de tiges)
	4. Taux d'utilisation des machines (variations dues aux changements)	5. Autre, spécifiez	
b) <b>Ressources humaines</b>	1. Modalités de recrutement	2. Bénéfices marginaux à offrir aux employés	3. Descriptions de tâches
	4. Application des normes de la CSST	5. Syndicalisation des employés	6. Autre, spécifiez
c) <b>Finance / comptabilité</b>	1. Délai de paiement de la part du donneur d'ordres	2. Date de fin d'année financière	3. Support administratif (ex. : traitement de la paie)
	4. Capacité de crédit (de la part du donneur d'ordres)	5. Autre, spécifiez	
d) <b>Recherche et développement</b>	1. Nécessité d'adopter de nouvelles technologies	2. Encouragement (soutien) pour la R et D	3. Autre, spécifiez
e) <b>Marketing</b>	1. Promotion/ représentation pour votre entreprise	2. Offre de produits (gamme de produits)	3. Prix de vente (m <sup>3</sup> )
	4. Réseau de distribution	5. Stratégies concurrentielles	6. Autre, spécifiez

4.6. **Répondez par oui ou par non.** Les énoncés suivants concernent votre participation à une organisation syndicale ou à une autre association.

Énoncés - représentation syndicale	Oui	Non	N/A
4.6.1. Vous êtes membre (personnellement) d'une organisation syndicale qui vous représente auprès de votre principal donneur d'ordres.			
4.6.2. Vos employés sont membres d'une organisation syndicale qui les représente auprès de votre principal donneur d'ordres.			
4.6.3. Vos employés sont membres d'une organisation syndicale qui les représente auprès de votre entreprise.			
4.6.4. Comme entrepreneur, vous êtes membre d'une organisation ou d'une association professionnelle.			
4.6.4.1. Si oui, spécifiez :			

## 5. L'environnement externe de votre entreprise

5.1. Quels sont les 4 facteurs externes qui **influencent le plus** (positivement ou négativement) **vos comportements pour la gestion** de votre entreprise? Sélectionnez les 4 choix (1 étant le plus important) parmi les facteurs externes suivants.

Facteurs d'influence		Inscrivez la lettre	INFLUENCE (encerclez)	
a) Lois et règlements gouvernementaux (lois des compagnies, transport et entreposage de matières dangereuses, sécurité au travail, etc.)				
b) Régime politique en place et ses choix (privatisation des entreprises publiques, venue d'investisseurs étrangers, etc.)				
c) Accords internationaux (libre-échange, etc.)				
d) Importations et exportations du pays				
e) Conditions économiques générales (inflation, récession, etc.)				
f) Taux de chômage		1 <sup>er</sup> choix : _____	+	-
g) Politiques fiscales (lois de l'impôt, taxes et cotisations RRQ, assurance maladie, Commission des normes du travail, SST, etc.)		2 <sup>e</sup> choix : _____	+	-
h) Valeur du dollar canadien		3 <sup>e</sup> choix : _____	+	-
i) Approvisionnement énergétique (prix du pétrole, etc.)		4 <sup>e</sup> choix : _____	+	-
j) Approvisionnement en matière première (droits de coupe forestière)				
k) Conditions du marché mondial				
l) État de la concurrence directe et indirecte (autres pays)				
m) Données démographiques (âge, sexe, lieu de résidence de la main-d'œuvre)				
n) Culture, croyances et valeurs sociales (syndicalisation, femmes sur le marché du travail, exode vers les grands centres, etc.)				
o) Groupes de pression (Greenpeace, etc.)				
p) Techniques reliées aux opérations à l'heure actuelle dans l'industrie				
q) Technologie actuellement disponible				
r) Recherche et développement pour l'industrie				
s) Conditions du terrain (sol, climat, température)				
t) Conditions météorologiques (intempéries occasionnant la perte de production, etc.)				
u) Normes environnementales (protection de la faune et de la flore)				
v) Autre, spécifiez				

5.2. À quelle fréquence informez-vous vos employés des **circonstances** qui peuvent **influencer** positivement ou négativement **l'entreprise** (ex. : obtention de contrats, santé financière)?

1	2	3	4	5	N/A
Je n'informe pas les employés des circonstances		À l'occasion, dépendamment des circonstances		J'informe régulièrement les employés des circonstances	Je suis travailleur autonome



## 6. L'entrepreneur

- 6.1. Concernant les comportements de gestion suivants, encerclez le choix qui correspond le plus à la réalité, et ce, en répondant à la question suivante (il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse). ***Vos collègues vous perçoivent comme un entrepreneur :***

	Comportements	Encerclez votre choix	Comportements
1	<b>Réactif</b> Réagit aux problèmes lorsqu'ils surviennent	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Proactif</b> Anticipe les problèmes et prend les mesures nécessaires pour y faire face
2	<b>Davantage conformiste</b> Adopte des comportements communs, traditionnels (pas de changement)	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Démontrant la volonté de faire du changement</b>
3	<b>Peu stimulé par la concurrence</b>	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Très motivé par la concurrence</b>
4	<b>Qui s'adapte peu rapidement aux changements de toute nature</b>	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Qui s'adapte rapidement aux changements de toute nature</b>
5	<b>Qui adopte plutôt tardivement des nouvelles technologies</b>	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Plutôt avant-gardiste pour l'adoption de nouvelles technologies</b>
6	<b>Qui accomplit principalement des tâches de haute spécialisation en relation avec son poste</b>	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Qui exécute généralement des tâches autres en plus de celles qui correspondent à son poste</b>
7	<b>Qui fait peu de recherche et d'analyse de l'environnement externe</b> Besoins, normes, marché, économie, etc.	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Qui fait beaucoup de recherche et d'analyse de l'environnement externe</b> Besoins, normes, marché, économie, etc.
8	<b>Peu routinier</b> Effectue régulièrement de nouvelles tâches nécessitant des recherches, des réflexions ou des explications particulières; n'est pas similaire d'un jour à l'autre	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Très routinier</b> Effectue des tâches similaires ne nécessitant pas d'explications supplémentaires, de réflexions particulières ou de recherches et qui reviennent quotidiennement ou régulièrement
9	<b>Passif</b> Se laisse guider, n'agit pas spontanément	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Démontrant beaucoup d'initiative</b> Prend les décisions, agit avec autonomie, entreprend
10	<b>S'intéresse principalement au fonctionnement de l'entreprise</b>	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Recherche de nouvelles opportunités</b>
11	<b>Ayant des objectifs à court terme et planifie généralement au jour le jour</b>	A                      B                      C                      D  ----- ----- ----- -----	<b>Ayant des objectifs à long terme et planifie constamment en fonction de l'avenir</b> Prévoit, anticipe

6.2. Quelles sont les principales décisions, actions et / ou comportements que vous adoptez face à **la crise que l'industrie forestière** vit actuellement (maintenance, renouvellement des machines, réparations majeures, délais de paiement des fournisseurs, etc.)?

---

6.3. Quelles sont vos principales motivations à être propriétaire d'entreprise? Le 1<sup>er</sup> choix correspond à votre principale motivation. **(maximum de 2 choix; inscrivez les lettres)**

Motivations à être entrepreneur forestier	
a)	Être son propre patron
b)	Faire de l'argent
c)	Être autonome, indépendant
d)	Relever un défi
e)	Avoir du pouvoir
f)	Prestige associé au statut
g)	Autre, spécifiez

1<sup>er</sup> choix : \_\_\_\_\_

2<sup>e</sup> choix : \_\_\_\_\_

6.4 Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail? **(maximum de 2 aspects très satisfaisants)**

---



---



---

6.5 Qu'est-ce qui vous satisfait le moins dans votre travail? **(maximum de 2 aspects moins satisfaisants)**

---



---



---

## 7. Caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur

7.1. Localisation et lieu de résidence :

Lieux	Régions administratives
Lieu de résidence de l'entrepreneur	
Localisation de l'entreprise	
Lieu de travail de l'entrepreneur	

7.2. Où logez-vous entre vos quarts de travail?

- a) Au camp forestier
- b) À votre domicile
- c) Dans vos installations personnelles en forêt
- d) Dans un hôtel/motel
- e) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

7.3. Actuellement, quel est le temps moyen qui sépare votre domicile de votre lieu de travail?

\_\_\_\_\_ heure(s) entre le domicile et le camp forestier (si applicable)

\_\_\_\_\_ heure(s) entre le camp forestier et le lieu de travail

7.4. Travaillez-vous dans une forêt publique ou privée?

- a) Publique
- b) Privée
- c) Les deux
- d) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

7.5. Quel âge avez-vous? \_\_\_\_\_ ans

7.6. Combien d'années d'expérience avez-vous en gestion (ex. : cadre, chef d'équipe)?

\_\_\_\_\_ ans

7.7. Avez-vous déjà été ou êtes-vous propriétaire/actionnaire/associé d'une autre entreprise?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

7.7.1. Est-ce que vous réalisez 100 % de **votre revenu personnel** par vos activités de récolte forestière?

- a) Oui
- b) Non

7.7.1.1. Sinon, quelles sont les **différentes sources de revenus** et identifiez le **pourcentage** qu'elles représentent par rapport à votre revenu personnel total?

1. \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ %    3. \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ %  
 2. \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ %    4. \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ %

7.8. Quel(s) programme(s) de formation avez-vous suivi(s) (ex.: DEP en mécanique, Techniques du milieu naturel, DEC en soudure, administration etc.)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.9. De quelle façon avez-vous développé vos compétences **en gestion**?

- a) Par la formation (DEP, DEC, BACC, autre)
- b) Par le mentorat (transmission du savoir d'une autre personne)
- c) Par moi-même, en situation d'emploi (« *sur le tas* »)
- d) Toutes ces réponses
- e) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

7.10. De quelle façon avez-vous développé vos compétences **dans le secteur forestier**?

- a) Par la formation (DEP, DEC, BACC, autre)
- b) Par le mentorat (transmission du savoir d'une autre personne)
- c) Par moi-même, en situation d'emploi (« *sur le tas* »)
- d) Toutes ces réponses
- e) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

7.11. Votre conjoint(e) contribue-t-il (elle) à la gestion de votre entreprise?

- a) Oui
  - i. Quel est son rôle? \_\_\_\_\_
  - ii. Quelle est sa formation? \_\_\_\_\_
  - iii. A-t-il (elle) une participation financière dans l'entreprise?
    - a) Oui, \_\_\_\_\_ %
    - b) Non
- b) Non

7.12. Concernant vos proches :

7.12.1. L'un de vos proches a-t-il déjà eu une entreprise?

- a) Oui, 1<sup>er</sup> choix \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> choix \_\_\_\_\_  
 b) Non

7.12.2. L'un de vos proches a-t-il déjà travaillé dans une entreprise forestière?

- a) Oui, 1<sup>er</sup> choix \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> choix \_\_\_\_\_  
 De quelle nature (ex. : scierie) :  
 \_\_\_\_\_

b) Non

7.12.3. Est-ce qu'un ou plusieurs membres de votre famille travaillent au sein de votre entreprise et quel poste occupe-t-ils?

a) Oui

Qui (1 à 4)? 1<sup>er</sup> \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> \_\_\_\_\_ 3<sup>e</sup> \_\_\_\_\_

Poste (7 à 11)? 1<sup>er</sup> \_\_\_\_\_ 2<sup>e</sup> \_\_\_\_\_ 3<sup>e</sup> \_\_\_\_\_

b) Non

Vos proches	
1)	Parent (père, mère)
2)	Frère, soeur
3)	Oncle, tante
4)	Conjoint, conjointe
5)	Cousin, cousine
6)	Fils, fille
7)	Neveu, nièce
8)	Ami, amie
9)	Belle-famille
10)	Autre, spécifiez
Postes occupés	
1)	Commis-comptable
2)	Opérateur de machinerie
3)	Mécanicien
4)	Administration générale
5)	Opérateur-mécanicien
6)	Autre, spécifiez

## 8. Questions générales

8.1. Consentement pour communiquer avec lui ultérieurement : Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

8.2. Période favorable pour le rejoindre :

Jour(s) : \_\_\_\_\_

Heure(s) : \_\_\_\_\_

## 8.3. Numéros de téléphone et indicatifs régionaux :

Travail : (        ) \_\_\_\_\_

Domicile : (        ) \_\_\_\_\_

**COORDONNÉES****Cindy Vaillancourt**, étudiante à la maîtrise en gestion des organisations  
Université du Québec à Chicoutimi(418) 545-5011 poste 4653  
cindy\_vaillancourt@uqac.ca**Louis Dussault**, professeur au Département des sciences économiques  
et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, directeur  
général du CEE-UQAC et directeur de recherche(418) 545-5011 poste 5245  
louis\_dussault@uqac.ca**Merci de votre collaboration!**

## **ANNEXE 3**

### **TABLEAUX COMPLETS DES RESULTATS**

(Pour consultation)

TABLEAU 32

Types de machinerie utilisée par les entrepreneurs

Types de machinerie (n=46)	n	%
Transporteur de bois court	31	67,4
Multifonctionnelle	30	65,2
Abatteuse de bois long	9	19,6
Débusqueuse à câble	4	8,7
Débusqueuse à pinces	4	8,7
Ébrancheuse	9	19,6
Combo ou dual	4	8,7
Processeur de bois court	2	4,3
Scie mécanique	4	8,7
Transporteur de bois long	2	4,3
Autre	8	17,4
Tracteur et chargeuse	2	4,3
Machinerie pour tiers de tiges	1	2,2
Excavatrice	1	2,2
Débroussailleuse	1	2,2
Niveleuse, chargeuse et camion chargeur	1	2,2
Camion benne, multifonctionnelle sur une pelle, fardier, tracteur	1	2,2
Fardier, tracteur, excavatrice, niveleuse, pépinière	1	2,2



TABLEAU 33

## Lieux de résidence entre les quarts de travail

Lieux de résidence entre les quarts de travail	n (46)	%
Au camp forestier	23	50,0
À votre domicile	12	26,1
Logement	3	6,5
Camp forestier, domicile, installations personnelles et hôtel au cours d'une même année	3	6,5
Autre	5	10,9
Dans un hôtel/motel	1	2,2
Installations personnelles et domicile	2	4,3
Camp forestier et domicile	1	2,2
Chalet du propriétaire des lots privés	1	2,2

TABLEAU 38

Principaux moyens utilisés par les entrepreneurs pour évaluer la performance des entreprises (productivité)

Moyens utilisés pour évaluer la performance (possibilité de 3 choix – 127 réponses) (n=46)	n	%
Nombre de mètres cubes coupés	19	41,3
Nombre de voyages effectués (transporteur, débardeur, etc.)	17	37,0
Nombre d'arbres coupés	15	32,6
Évaluation des coûts de réparation	15	32,6
Évaluation visuelle du travail fait sur le terrain (à l'œil)	11	23,9
Taux d'utilisation des machines	10	21,7
Consommation de carburant par mètre cube	5	10,9
Utilisation de bavard	5	10,9
Ordinateur à bord des machines	5	10,9
Bilans financiers/comptables	4	8,7
Compilation des données sur informatique	3	6,5
Relevés du donneur d'ordres	3	6,5
Solde du compte de banque	2	4,3
Nombre de « voyages de van »	2	4,3
Superficie de coupe	2	4,3
Nombre de cordes de bois	2	4,3
Autre, spécifiez	7	15,2
Mesurage (longueur)	1	2,2
Ratio : temps, kilométrage et consommation de carburant	1	2,2
Essence de bois	1	2,2
Moyenne donnée par le donneur d'ordres (semestrielle)	1	2,2
Selon le peuplement (type de traitement à effectuer)	1	2,2
Nombre de mètres cubes transportés	1	2,2
Nombre de mètres cubes coupés, transport du bois et ébranchage	1	2,2

TABLEAU 39

## Principaux facteurs externes influençant les comportements de gestion

Facteurs d'influence externe (possibilité de 4 choix – 131 réponses) (n=45)	n	%
Conditions du terrain (sol, climat, température)	22	16,8
Lois et règlements gouvernementaux (lois des compagnies, transport et entreposage de matières dangereuses, sécurité au travail, etc.)	17	13,0
Conditions économiques générales (inflation, récession, etc.)	15	11,5
Valeur du dollar canadien	13	9,9
Approvisionnement énergétique (prix du pétrole, etc.)	11	8,4
Conditions du marché mondial	9	6,9
Approvisionnement en matière première (droits de coupe forestière)	8	6,1
Importations et exportations du pays	7	5,3
Normes environnementales (protection de la faune et de la flore)	6	4,6
Conditions météorologiques (intempéries occasionnant la perte de production)	5	3,8
Politiques fiscales (lois de l'impôt, assurance maladie, SST, etc.)	4	3,1
Régime politique en place et ses choix (privatisation des entreprises publiques, venue d'investisseurs étrangers, etc.)	4	3,1
Accords internationaux (libre-échange, etc.)	3	2,3
État de la concurrence directe et indirecte (autres pays)	2	1,5
Culture, croyances et valeurs sociales (syndicalisation, femmes sur le marché du travail, exode vers les grands centres, etc.)	1	0,8
Techniques reliées aux opérations à l'heure actuelle dans l'industrie	1	0,8
Technologie actuellement disponible	1	0,8
Recherche et développement pour l'industrie	1	0,8
Autre (droits de coupe des territoires autochtones)	1	0,8

TABLEAU 40

Principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs en 2008

Difficultés (possibilité de 3 choix – 111 réponses) (n=46)	n	%
Faible prix offert par le donneur d'ordres pour la fibre	20	43,5
Nombre de semaines de travail insuffisant	16	34,8
Négociation du prix et des conditions avec le donneur d'ordres	16	34,8
Application de la législation et des réglementations	12	26,0
Recrutement et entraînement de la main-d'œuvre	10	21,7
Fonds de roulement insuffisant	10	21,7
Long délai dans la perception des comptes à recevoir (principalement le donneur d'ordres)	5	10,9
Coûts et difficultés de financement (investissement, recherche et développement, etc.)	4	8,7
Diminution de la matière première disponible (CAAF)	4	8,7
Calcul du prix de revient (mètre cube)	1	2,2
Manque d'intérêt au travail de la part de la main-d'œuvre	1	2,2
Registres comptables (difficulté reliée au maintien d'une bonne qualité)	1	2,2
Aucune difficulté	1	2,2
Autre, spécifiez (détaillé ci-dessous)	10	21,7
Coût de l'énergie et coût des pièces	2	4,3
Changement de génération (bois long à bois court)	1	2,2
Compréhension générale de la comptabilité	1	2,2
Difficulté à vendre le bois étant donné le faible nombre d'acheteurs (forêt privée)	1	2,2
Long délai entre la récolte et le transport à l'usine (perte de masse)	1	2,2
Incertitude reliée à la période des opérations (début et fin d'année)	1	2,2
Insécurité	1	2,2
Paiement partiel (90 %) de la récolte et 10 % supporté durant un an	1	2,2
Diamètre, « grosseur du bois »	1	2,2

TABLEAU 62

Actions prises par les répondants pour la recherche de clients potentiels

Recherche de clients potentiels (question ouverte – 58 réponses) (n=29)	n	%
De bouche à oreille	12	41,4
Référencement par les connaissances et prise de contact	10	34,5
Téléphoner aux entreprises ou propriétaires de lots	8	27,6
Rencontrer en personne les dirigeants des autres entreprises	6	20,7
Référencement par le donneur d'ordres principal	5	17,2
Recherche sur différents sites Internet	2	6,9
Informations par les autres entrepreneurs forestiers	2	6,9
Cibler les forêts potentielles (visite de chantiers)	2	6,9
Recherche de clients lors des formations et des colloques	1	3,5
Affiches sur les terrains des clients	1	3,5
À l'affût lors de lectures ou de discussions	1	3,5
Par l'aide des fournisseurs	1	3,5
Avec l'aide des employés	1	3,5
Distribution de cartes d'affaires	1	3,5
Trouver les meilleures conditions entre les différents donneurs d'ouvrage disponibles	1	3,5
Création d'une banque de clients potentiels	1	3,5
Envoi de curriculum vitae de compagnie	1	3,5
Envoi de soumissions	1	3,5
Recherche sur Internet ou dans les bottins téléphoniques	1	3,5

## SUITE DU TABLEAU 62

## Actions prises pour se démarquer de la concurrence

Que faites-vous pour vous démarquer? (question ouverte – 48 réponses) (n=29)	n	%
Travail de qualité	14	48,3
Machinerie (technologie récente, solide, etc.)	5	17,3
Bonne réputation	4	13,8
Services (clés en main, personnalisés, de qualité, etc.)	4	13,8
Bonne humeur au travail et esprit d'équipe	3	10,3
À l'écoute des exigences	2	6,9
Implications (ex. : mois de l'arbre, etc.)	2	6,9
Professionnalisme	2	6,9
Crédibilité obtenue avec le temps	2	6,9
Différentes distinctions reçues	2	6,9
Innovation (machinerie et techniques de travail)	1	3,5
Flexibilité	1	3,5
Annonces dans les journaux	1	3,5
Créneau unique (clé en main incluant aussi l'aménagement)	1	3,5
Accréditation pour la qualité	1	3,5
Tenter d'être le premier au courant par la recherche d'informations	1	3,5
Travaillant, ne calcule pas son temps	1	3,5
Passion et honnêteté	1	3,5

TABLEAU 63

Articles promotionnels possédés en 2008 par les entreprises sondées

Articles promotionnels (n=46)	Oui		Non	
	n	%	n	%
Cartes d'affaires	25	54,3	21	45,7
Logo publicitaire sur camionnettes (pick-up) ou machinerie forestière	21	45,7	25	54,3
Documents corporatifs	19	41,3	27	58,7
Vêtements (vestes, casquettes, chandails) à l'effigie de l'entreprise	16	34,8	30	65,2
Autre, spécifiez				
Commandite d'événements	3	6,5	--	--
Logo sur le tableau marqueur à l'aréna	1	2,2	--	--
Logo à la Maison du Père-Noël (Girardville)	1	2,2	--	--
Crayons, agendas	1	2,2	--	--
Affiches au début des terrains (clients actuels et passés)	1	2,2	--	--
Curriculum vitae de compagnie	1	2,2	--	--
Étampes	1	2,2	--	--
Représentant de la compagnie (promotion porte-à-porte)	1	2,2	--	--
Site Internet	1	2,2	--	--
Publicité dans le journal trimestriel pour la forêt privée (Forêt nouvelle)	1	2,2	--	--

TABLEAU 66

Existence de désaccords entre l'entreprise répondante et son donneur d'ordres

Existence de désaccords entre l'entreprise et le donneur d'ordres (question ouverte)	n (44)	%
Oui	17	38,6
Prix du mètre cube	4	9,0
Répartition des terrains de coupe non équitable entre tous les contractants	3	6,8
Mesurage et prix du mètre cube	2	4,5
Charge de coûts non justifiée	1	2,3
Syndicat et prix du mètre cube	1	2,3
Type de machinerie à utiliser	1	2,3
Délais de sortie du bois	1	2,3
Planification des opérations (car plusieurs donneurs d'ordres dans une année)	1	2,3
N'a pas été rémunéré pour son travail	1	2,3
Nature des travaux à exécuter	1	2,3
Sans justification, non fréquent	1	2,3
Non	27	61,4



TABLEAU 73

Problèmes et solutions d'ordre financier vécus au cours des 5 dernières années

Avez-vous rencontré des problèmes d'ordre financier au cours des 5 dernières années?	n (46)	%
Oui	26	56,5
Non	20	43,5
De quelle façon avez-vous résolu les problèmes? (question ouverte – 41 réponses)	n (26)	%
Marge de crédit	12	46,2
Emprunt bancaire	6	23,1
Mise de fonds des actionnaires	5	19,2
Augmentation de la limite de la marge de crédit	3	11,5
Restructuration des prêts	2	7,7
Hypothèque	2	7,7
Cessation temporaire des paiements	2	7,7
Ententes avec les fournisseurs et le banquier	1	3,8
Élaboration de budgets	1	3,8
Changement de machinerie	1	3,8
Diminution des dépenses	1	3,8
Facturation plus serrée auprès des donneurs d'ordres	1	3,8
Changement de donneur d'ordres	1	3,8
Emprunt personnel	1	3,8
Demande d'avancement des paiements du donneur d'ordres	1	3,8
Billet du banquier en garantie	1	3,8

TABLEAU 76

## Participation des entrepreneurs et des employés à une ou des organisations ou associations

Participation à une organisation	Oui		Non	
	n	%	n	%
Comme entrepreneur, vous êtes membre d'une organisation ou d'une association professionnelle. (n=45)	27	60,0	18	40,0
Vos employés sont membres d'une organisation syndicale qui les représente auprès de votre principal donneur d'ordres. (n=42)	17	40,5	25	59,5
Vous êtes membre (personnellement) d'une organisation syndicale qui vous représente auprès de votre principal donneur d'ordres. (n=46)	13	28,3	33	71,7
Vos employés sont membres d'une organisation syndicale qui les représente auprès de votre entreprise. (n=42)	0	0,0	42	100,0
<b>Organisations ou associations professionnelles (question ouverte – 30 réponses)</b>	<b>n (27)</b>		<b>%</b>	
Association des propriétaires de machinerie forestière du Québec (APMFQ)	16		59,3	
Syndicat des producteurs de lots privés	8		29,6	
Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU)	1		3,7	
CLP (formation sur mesure – SST - dans le Maine)	1		3,7	
ACIF	1		3,7	
Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec (AETSQ)	1		3,7	
Association forestière de la Vallée du Saint-Maurice (AFVSM)	1		3,7	
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)	1		3,7	

TABLEAU 79

## Avantages offerts ou non aux employés

Avantages sociaux	Oui		Non	
	n	%	n	%
Fournitures de travail (vêtements, bottes, etc.) (n=45)	35	77,8	7	15,6
Hébergement en forêt (n=45)	31	68,9	11	24,4
Souper, soirée du temps des fêtes (n=45)	31	68,9	11	24,4
Nourriture en forêt (n=45)	28	62,2	14	31,1
Cadeaux divers (pneus, essence, autres) (n=45)	26	57,8	16	35,6
Frais de participation à des événements spéciaux (Démon Forêt 2000, Logfor, Démon 2004, etc.) (n=45)	25	55,6	17	37,8
Utilisation personnelle des équipements (machinerie, véhicule, etc.) (n=45)	23	51,1	19	42,2
Vacances payées (ne considérant pas celles convenues dans une convention collective) (n=45)	20	44,4	22	48,9
Services divers (cellulaire, télévision satellite, etc.) (n=45)	15	33,3	27	60,0
Formation spécifique (ex. : permis de classe 1) (n=45)	12	26,7	30	66,7
Bonus sur la production (n=45)	9	20,0	33	73,3
Assurances (ne considérant pas celles convenues dans une convention collective) (médicaments, salaire, etc.) (n=45)	4	8,8	38	84,4
Régime de retraite (ne considérant pas celui convenu dans une convention collective) (n=45)	2	4,4	40	88,9
Participation aux bénéfices (n=45)	0	0,0	42	93,3
Autre, spécifiez (n=45)	4			
Argent pour Noël	1	2,2	--	
Cadeaux de Noël	1	2,2	--	
Argent pour investir dans des REER	1	2,2	--	
Assurance vie avec valeur de rachat	1	2,2	--	