

Le marketing : les actions stratégiques les plus modifiées chez les PME moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN) en période de turbulence négative (2007-2010)

Lise Plourde^a, Thierry Gagnon^b, Louis Dussault^c

RÉSUMÉ. L'élaboration d'un indice global des fonctions de l'entreprise (marketing, opération, ressources humaines, managériale et financière) nous a indiqué que la fonction la plus modifiée par les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX) en période de turbulence négative (2007–2010) est le marketing. Cet élément s'explique principalement par les efforts marketing fournis par ces entreprises. Les groupes MEXTN et EXTN ont réalisé plus de démarches auprès de partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets. Elles ont également présenté à leur clientèle de nouveaux produits ou services en plus forte proportion et ont orienté davantage la promotion de leurs produits et services vers de nouvelles clientèles. Bref, qu'elles soient MEX ou EX, leurs actions stratégiques sur le plan de la fonction marketing ont été plus actives en contexte de turbulence négative.

ABSTRACT. *The development of a global index of the company's functions (marketing, operation, human resources, managerial and financial) indicated to us that marketing is the most modified function by medium-experienced (MEX) and experienced (EX) companies in the period negative turbulence (2007-2010). This item is mainly explained by the marketing efforts provided by these companies. The MEXTN and EXTN groups made more efforts with business partners to identify new projects. They also introduced new products or services to their clientele in greater proportion, and focused more on promoting their products and services to new customers. In short, whether MEX or EX, their strategic actions in terms of marketing function were more active in a context of negative turbulence.*

L'éclatement de la crise immobilière aux États-Unis a provoqué chez les investisseurs une perte de confiance considérable. Cet événement marquant a été l'un des éléments déclencheurs de la crise économique mondiale de 2007-2010¹. Au Canada, cette crise a eu des effets néfastes.

Lorsque l'économie est en situation de crise, plusieurs petites entreprises en sont affectées. C'est d'ailleurs ce qu'ont vécu les dirigeants des entreprises de la province de Québec au Canada, forcés de faire plusieurs mises à pied occasionnant la perte de 30 000 emplois, à la suite d'une diminution de 1,6 % des exportations en 2009

(Régie des rentes du Québec, 2012). Toutefois, en raison des profits confortables des industries minières et pétrolières, qui ont soutenu leurs investissements dans les petites et moyennes entreprises (OCDE, 2012), plusieurs provinces et régions, où l'on retrouve ce type d'industrie, ont enregistré une croissance économique au lieu d'un ralentissement. Bref, les impacts de la crise pour les PME, dépendantes de l'industrie minière et pétrolière, n'ont pas eu la même ampleur. Cette période leur a été plutôt favorable. À titre d'exemple, en 2008, la valeur des investissements miniers totaux réalisés dans la région de la Côte-Nord a été d'environ 422 millions de dollars, soit 21 % des investissements faits dans

^a Professeure, Université du Québec à Chicoutimi

^b Chargé de projet au Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC (CEE-UQAC)

^c Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

la province de Québec (Canada) dans ce secteur (ISQ, 2009).

Dans un contexte entrepreneurial, la période de crise a imposé aux petites et moyennes entreprises (PME) du Québec d'ajuster leurs stratégies de gestion aux différents changements que l'on pourrait qualifier de période de turbulence (Marchesnay, 2004). Selon le secteur, certains dirigeants d'entreprises ont perçu cette période de façon positive, en y décelant de nouvelles occasions d'affaires (Boin, 2005) alors que pour d'autres l'inverse s'est produit. Dans l'ensemble, les ajustements apportés lors de période de turbulence s'illustrent par des actions concrètes de la part des dirigeants de PME. Les motivations de ces changements sont variées, mais plusieurs les réalisent en regard de leur performance ou tout simplement pour survivre (Meyer et *al.*, 1990). La notion de survie n'est pas la même selon l'âge des entreprises. Les jeunes entreprises, en raison de leur courte histoire, doivent adopter des stratégies pour surmonter les barrières à l'entrée (Aldrich et Auster, 1986; Chrisman et *al.*, 1998); ces approches sont différentes de celles ayant de l'expérience en affaires.

Pour qu'une entreprise soit considérée comme une PME, elle doit compter de 1 à 499 employés et enregistrer un chiffre d'affaires de 30 000 à 50 millions de dollars (Industrie Canada, 2013), alors que pour être considérée comme une petite entreprise elle doit totaliser moins de 100 employés (Industrie Canada, 2009). Une grande majorité des entreprises sont de petite taille (98 % des entreprises du Canada en excluant les travailleurs autonomes). Selon les statistiques, 96 % des petites entreprises de 1 à 99 employés survivent après la première année d'apparition, 85 % après trois ans et 70 % d'entre elles sont toujours en activité après cinq ans (Industrie Canada, 2009).

Au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord, deux réalités différentes se sont produites lors de la période 2007-2010. À titre d'exemple, en 2009, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la crise économique a fait augmenter le taux de chômage, mais elle a été contrée par de grands projets tels les travaux aux chantiers Eastmain-1-A, à la rivière Romaine et dans la réserve faunique des Laurentides, cela a contribué à en atténuer les effets pour ainsi faire diminuer le taux de chômage en 2010². À

l'opposé, la Côte-Nord a bénéficié d'investissements majeurs dans le secteur minier. En effet, tout près de 422 millions de dollars ont été investis en 2009, entraînant du même coup une forte demande en main-d'œuvre.

Bon nombre d'auteurs ont porté un intérêt à l'étude de l'influence des actions stratégiques sur la performance des entreprises, mais peu d'auteurs ont étudié les différentes actions stratégiques des PME en période de turbulence tout en prenant en compte l'âge des entreprises. C'est en regard d'une étude exploratoire de Gagnon (2016) portant sur « les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées », que nous avons pu déceler que les actions stratégiques en lien avec le marketing avaient été les plus modifiées au cours de la période 2007 à 2010 en situation de turbulence négative.

Une revue de littérature des différents concepts nous a permis d'établir notre cadre théorique. Toutefois, pour les besoins de cet article, seront proposés l'âge des entreprises, les actions stratégiques et la turbulence. De même que la méthodologie couvrira uniquement les aspects en lien avec le sujet.

1. Cadre théorique

1.1 L'âge des entreprises

La revue littéraire est peu documentée concernant les recherches portant sur l'âge des entreprises et les performances des PME dans un contexte de turbulence économique. La plupart des écrits concernant l'âge se réfèrent plutôt à la croissance³ des entreprises (Storey, 1994; Wagner, 1995; Almus et Nerlinger, 1999; Davidsson et *al.*, 2002; Saint-Pierre et *al.*, 2010). D'autres auteurs nous renvoient plutôt à l'âge des entreprises et à leurs finances (CEE-UQAC, 2014; Industrie Canada, 2013; Therrien, 2003; Alla, 1974). Certaines études relient l'âge et la taille de l'entreprise (CEE-UQAC, 2014; Saint-Pierre et *al.*, 2010), à l'âge et la survie (Therrien, 2003; Teurlai, 2004) et à l'âge et l'internationalisation (Brush, 1995). La seule recherche où l'âge des entreprises est utilisé comme variable de contrôle pour distinguer des actions stratégiques en période de crise est une thèse de doctorat portant sur « les stratégies des petites entreprises dans

les industries en crise : une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon » (Duquesnois, 2012).

Les jeunes entreprises font l'objet de plusieurs recherches. L'intérêt manifesté pour ce groupe d'âge est motivé par les facteurs déterminant la survie des

jeunes entreprises (Teurlai, 2004; Saint-Pierre et *al.*, 2010; Therrien, 2003). Selon le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2008), seulement 35 % des nouvelles entreprises survivent après cinq ans. Le tableau 1 fait une synthèse des récits portant sur l'âge des entreprises conjointement avec différents thèmes.

Thèmes abordés	Auteurs
Croissance	Storey, 1994; Wagner, 1995; Glancey, 1998; Almus et Nerlinger, 1999; Wijewardena et Tibbits, 1999; Davidson et coll., 2002; Saint-Pierre et coll., 2010;
Survie	Stinchcombe, 1965; Carrol et Delacroix, 1982; Berryman, 1983; Timmons, 1987; Theng et Boon, 1996; Baldwin et coll., 1997; Teurlai, 2004; Geroski et coll. 2007; Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation, 2008; Saint-Pierre et coll., 2010;
Finance	Alla, 1974; Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Baldwin et coll., 1997; Saint-Pierre et coll., 2010; Industrie Canada, 2013;
Vente	Aldrich et Auster, 1986; Dodge et Robbins, 1992; Chrisman et coll., 1998; Therrien, 2003;
Taille	Saint-Pierre et coll., 2010; CEE-UQAC, 2014;
International	Brush, 1995;
Crise	Duquesnois, 2012.

Tableau 1 – Récapitulatif des auteurs et des thèmes abordés au sujet de l'âge des entreprises

Source : Gagnon, T. (2016). Les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi, p. 28

1.2 Les actions stratégiques

La stratégie représente « l'ensemble des actions offensives et défensives prises pour contrer les forces de la concurrence et ainsi assurer à l'entreprise un retour accru sur investissement » (Porter, 1982, p. 37). La stratégie est essentielle pour le développement et la survie de l'entreprise, car l'inertie et le statu quo sont risqués; ils mènent au déclin de l'entreprise (Meschi et Cremer, 1999). L'application de ces actions fait souvent référence à deux types de processus dans l'application des actions stratégiques pour les petites PME, soit les processus réactif et proactif.

Le processus réactif est le résultat d'une réponse à un changement de l'environnement alors que le processus proactif est le fait de créer quelque chose de nouveau, notamment par l'innovation (inspiré des travaux de Mintzberg, relatés par

Marchesnay, 2004). Dans un contexte de turbulence, certaines entreprises seront passives. Elles se laisseront porter, sans poser d'actions. Alors que d'autres, dans un souci de performance, réagiront pour répondre aux changements de l'environnement (Kitching et *al.* 2009). Le défi de comprendre la réussite de certaines actions par opposition à d'autres dans un environnement turbulent est complexe. Pour les comparer, l'utilisation de divers indicateurs de performance sont utilisés; néanmoins, il est difficile d'isoler une seule stratégie performante. Il est important de bien distinguer les différentes actions par les fonctions de l'entreprise pour mieux comprendre leur effet dans un climat d'incertitude (Thompson, 1967 cité par Mia et Chenhall, 1994). Le tableau 2 présente les actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance.

	Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance	Thèmes
Marketing	Mix-produit (Schreuder et coll., 1991). Différenciation par la qualité, les prix et la segmentation par type de consommateur (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978; Thiétart, 1988). Élargir le nombre de clients en assurant une présence soutenue sur leur marché (Porter, 1994). Expansion de nouveaux marchés (Kitching et coll., 2009). Participation à des cérémonies, activités de communication (Mintzberg cité dans Amiel, Bonnet, Jacobs, 1998). Vaincre la désorientation des dirigeants et le manque d'opportunité par des stratégies appropriées, se concentrer sur la valeur de la marque, accorder plus d'importance à la connaissance du marché, proposer des innovations de produits radicales, repenser la communication marketing dans l'organisation et renforcer les relations au sein de la chaîne de valeur (Piercy et coll., 2010).	<ul style="list-style-type: none"> • Territoire de vente • Participation à des regroupements • Prospection • Information sur la clientèle • Image • Force de vente • 4P (produit, prix, promotion et distribution)
Opération	Amélioration de la productivité (Schendel, Patton et Riggs, 1976). Obtenir les plus faibles coûts de revient, une qualité acceptable et un rapport produit/service/qualité (Porter, 1994), économie d'échelle (Porter, 1994), innovation radicale, stratégie du nouveau jeu (Buaron, 1981; Bijon, 1984; Kurek, 2000), entretien des installations et des équipements de production, réduction des coûts liés à la production (Auclair, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Opération ou production • Recherche et développement • Amélioration des produits et des services • Processus de production • Fournisseurs • Contrôle de la qualité
Ressources humaines	Réduction de la formation des employés et du nombre d'employés (Kitching et coll., 2009). Opportunités de carrière, formation, rendement, participation des employés et description de tâches (Delery et Dot Y, 1996; Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires et avantages sociaux (conditions) • Objectifs de rendement • Recrutement/rétention • Formation
Management	Changement du management dans l'organisation (Bibeault, 1982). Stratégie d'association : fusion/acquisition (Aveni, 1995). Décentralisation de l'organisation Thiétart, 1988; Schreuder et coll., 1991; Schendel, Patton et Riggs, 1976). Intégration verticale (Thiétart, 1988). Les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent un nombre plus important de mesures stratégiques (Schreuder et coll., 1991). Les entreprises qui réalisent une planification stratégique formelle ont de meilleures performances (D'Amboise et Bakanibona, 1990). Relation d'échanges internes et externes et négociation avec les fournisseurs et les clients (Mintzberg cité dans Amiel, Bonnet, Jacobs, 1998).	<ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique. • Objectif de performance • Relation d'affaires • Fusion/acquisition • Consultants
Finances	Réduire les investissements (marketing, R et D, actifs non stratégiques) (Kitching et coll., 2009). Réorganisation des investissements en marketing (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Bibeault, 1982; Thiétart, 1988). Mesures affectant le financement, réduction des actifs (Schreuder et coll., 1991; Thiétart, 1988). Utilisation des programmes gouvernementaux (Hayes et Abernathy, 1980). Politique de gestion des fonds de roulement (Burns et Walker, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement • Contrôle des coûts • Gestion des comptes clients et des comptes à payer • Sources de financement • Refinancement • Programmes publics

Tableau 2 – Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance
Source : Gagnon, T., op. cit., p. 82

1.3 La turbulence

La définition de la turbulence est le résultat de l'analyse de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Pour les entreprises, l'environnement est un facteur déterminant, car l'adéquation stratégique représente la cohérence avec l'environnement et l'atteinte d'un bon niveau de performance (Drazin et Van de Van, 1985; Venkatraman et Prescott, 1990). Les caractéristiques de l'environnement ont un impact sur l'entreprise (structure, stratégie, performance, etc.), car les décisions sont en majorité prises en fonction de ce dernier. La turbulence peut découler de plusieurs événements différents : changement

radical de technologie ou changements profonds des mœurs de la société. Elle peut également provenir des différentes crises qui se produisent depuis de nombreuses années dans le monde (Marchesnay, 2004).

La perception de la turbulence influence également les décisions stratégiques des entreprises. En effet, la capacité d'analyser, de traiter et de comprendre l'information de l'environnement par les entrepreneurs peut orienter leurs actions (Sogbossi Boccu, 2013). En période de crise, l'entreprise désire retrouver sa stabilité; elle doit donc poser des actions pour en diminuer les impacts. Dans certains cas, ces actions mènent à de nouvelles occasions (Boin, 2005). Par ailleurs, la turbulence peut être

vécue négativement. L'entreprise se sent incapable de faire face à la situation (Gervais et Thenet, 1998). La turbulence suscite chez l'entreprise le désir de se surpasser ou de créer une nouvelle occasion d'apprendre et de repenser à son fonctionnement.

2. Méthodologie

2.1 Le type d'approche

L'étude est de type exploratoire, elle s'appuie sur des observations ou des réflexions en vue de dégager des hypothèses (De Ketele et Roegiers, 2009). Selon nos observations, il ne semble pas exister de recherches ayant pour objectif de faire ressortir les différences entre les actions stratégiques pour les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX). Rares sont les études qui décrivent les actions stratégiques des entreprises ayant passé l'âge critique de cinq ans. Dans certains cas, la classification des catégories d'âge est inspirée du taux de survie après cinq ans (Teurlei, 2004).

Chrisman et *al.* (1998) précisent qu'il n'y a pas de moment précis de maturité d'une entreprise, mais ils s'appuient sur le modèle de développement de Scott (1971) et de la théorie du point de stabilité de Kazanjian (1988) pour convenir que la maturité se situe au plus tôt, 3 à 5 ans après la création de l'entreprise, mais au plus tard après 8 à 12 années d'exploitation. Brush (2005) a convenu que les entreprises expérimentées ont plus de sept ans. Saint-Pierre et *al.* (2010) ont catégorisé les groupes d'âge de 1 à 12 ans, de 13 à 24 ans et de 25 ans et plus pour mesurer et comparer la performance financière entre les groupes. C'est en raison de ce « vide » d'information concernant les caractéristiques spécifiques des entreprises de cinq ans et plus que le choix de la recherche exploratoire semblait le plus approprié.

Le caractère empirique est justifié dans la mesure où la recherche s'est basée sur des données recueillies à partir des prises de données sur le terrain. C'est pour cela qu'une approche hypothético-déductive⁴ a été priorisée. En d'autres termes, nous nous sommes basés sur les résultats et les observations passés pour formuler des hypothèses de recherche. La méthodologie correspond a priori aux différents propos relatés par Gauthier (1987), Deshaies (1992), Simard et *al.* (2007) et Zoutene (2013).

2.2 L'échantillonnage

Notre choix d'échantillonnage s'est porté sur deux territoires distincts, soit la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et la ville de Sept-Îles (région de la Côte-Nord). Pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, dans un premier temps, une liste d'entreprises a été dressée à l'aide du bottin des entreprises des centres locaux de développement (CLD) de la région. Par la suite, un tri des entreprises a été effectué selon des critères établis : les entreprises devaient être de propriété régionale et avoir moins de 100 employés. Elles ne devaient pas être des entreprises publiques, des multinationales, des franchisées, des distributeurs de produits externes, des coopératives et des organismes à but non lucratif.

Ce sont finalement 3 506 entreprises qui composaient la population de l'étude pour ce territoire. Les statistiques provenant de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) de 2010, citées dans le document du ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ, 2012), indiquent que 77,7 % des emplois se trouvaient dans le secteur tertiaire, 11,9 % dans le secteur de la fabrication, 6,6 % dans le secteur de la construction et 3,9 % dans le secteur primaire.

Pour la ville de Sept-Îles, une sélection des types de secteurs a été effectuée à la suite d'une analyse stratégique faite avec l'équipe de conseillers de Développement économique de Sept-Îles (DESI). Une liste des PME a été dressée à l'aide du bottin des entreprises de la ville de Sept-Îles. Au total, 159 entreprises composaient la population de l'étude. Des données provenant du DESI, concernant le portrait des entreprises de la ville, indiquent que celles dans le domaine des services (tous secteurs confondus) représentent plus de 90 % des entreprises. Par ailleurs, le secteur du commerce de gros et de détail correspond à plus de 20 % et finalement, le secteur de la transformation correspond à 6 %. L'échantillon de l'étude est de 89 entreprises, tous secteurs confondus. Deux groupes ont été créés afin de distinguer les entreprises moyennement expérimentées (5 à 12 ans, 44 entreprises) et celles expérimentées (13 à 25 ans, 45 entreprises). Le tableau 3 montre le secteur d'activités du groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX) et le tableau 4, le secteur du groupe d'entreprises expérimentées (EX).

Secteurs	N	%
Équipementier, transformation, conception et fabrication	9	20,5
Services aux entreprises	9	20,5
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	7	15,9
Distribution et commerce de détail	7	15,9
Services professionnels	6	13,6
Restauration et hébergement	6	13,6
Agriculture	0	0,0
Total	44	100,0

Tableau 3 – Secteur d'activités du groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX)

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 112

Secteurs	N	%
Services professionnels	12	27,3
Distribution et commerce de détail	11	25,0
Services aux entreprises	7	15,9
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	6	13,6
Équipementier, transformation, conception et fabrication	5	11,4
Agriculture	2	4,5
Restauration et hébergement	1	2,3
Total	44	100,0

Tableau 4 – Secteur d'activités du groupe d'entreprises expérimentées (EX)

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 112

2.3 L'outil de mesure

L'outil de mesure consistait en un questionnaire de 141 questions principalement fermées et quelques questions filtres. Ce questionnaire a été réalisé sur une période de six mois et validé par des rencontres individuelles. L'échelle de mesure est de type nominal et à quelques reprises, nous avons utilisé une mesure de type ordinale. Le questionnaire comportait huit parties, soit l'influence de la période 2007-2010, le marketing, la gestion des opérations, les ressources humaines, le management, les finances, la performance ainsi que les caractéristiques de l'entreprise et du répondant.

Tout d'abord, la première partie consistait à demander aux propriétaires-dirigeants l'influence de la période de turbulence (2007-2010) sur l'entreprise, le secteur d'activités, les décisions et la performance. Cette partie a été utilisée pour mesurer de façon subjective la perception de la période de turbulence (Becherer et Maurer, 1998, cités dans Gueguen 2005, p. 24). Elle comprenait huit questions spécifiques.

L'échelle de mesure utilisée pour la perception de la turbulence sur l'entreprise et le secteur d'activités est l'échelle d'attitude d'Osgood (sémantique différentielle). Cette technique est utilisée fréquemment en marketing pour évaluer la perception des marques, des produits ou des entreprises (Méry, 2008). Visuellement, elle est bornée par des termes opposés dans lesquels le répondant peut sélectionner une gradation (-3 à +3).

Un autre type d'échelle a été utilisé pour vérifier l'influence de la période sur la prise de décision, soit l'échelle de Linkert. Cette méthode s'étend sur gradation de 5 comparativement à 7 pour celle d'Osgood.

Les sections portant sur les fonctions de l'entreprise utilisent principalement une échelle nominale. Pour l'ordonnancement des questions, nous avons opté pour une approche fondée sur la technique d'entonnoir (D'Astous, 2005). Elle permet, dans un premier temps de décrire si les propriétaires-dirigeants ont réalisé ou non des actions dans les diffé-

rentes fonctions de l'entreprise. Lorsque l'entrepreneur décidait d'agir, il devait répondre à des questions subséquentes pour décrire son intervention. Au total, ce sont 66 actions stratégiques différentes qui permettaient de valider la première hypothèse. Il est important de spécifier le nombre de questions par fonction nous permettant de vérifier nos hypothèses : 15 questions relatives au marketing, 12 questions aux opérations, 10 questions aux ressources humaines, 19 questions au management ainsi que 10 questions concernant le financement.

Pour conclure cet aspect, nous avons procédé à la validation du questionnaire par des rencontres individuelles avec huit entrepreneurs de la ville de Sept-Îles. Ils ont collaboré à cette intervention de validation dans les dernières semaines d'août 2011.

2.4 La collecte de données

2.4.1 Le Saguenay–Lac-Saint-Jean

La collecte de données a été réalisée sur une période de 6 semaines (du 1^{er} février au 9 mars 2012) auprès de la population visée des 3 506 entreprises. La méthode préconisée pour cette collecte consistait à l'envoi d'une invitation aux entrepreneurs par courriel, et ces derniers pouvaient répondre à un questionnaire en ligne en cliquant sur un lien. Deux rappels ont été effectués par courriel, soit deux semaines après le premier envoi et deux semaines avant la fin de la prise de données. Parallèlement, une deuxième intervention a été réalisée. Le personnel du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) a sollicité ses membres par courriel afin de les inviter à répondre au questionnaire en ligne.

2.4.2 La ville de Sept-Îles

La collecte de données a été réalisée sur une période de 12 semaines (au début de novembre 2011 à la fin de janvier 2012) auprès des 159 entreprises. La méthode préconisée pour réaliser cette collecte consistait à l'envoi par courriel d'une invitation et d'une lettre explicative. Les entrepreneurs étaient invités à répondre à un questionnaire en ligne en cliquant sur un lien. Un rappel par courriel leur a été signifié trois semaines plus tard. Puis, une deuxième intervention a été nécessaire. Elle consistait à faire des appels téléphoniques auprès des en-

trepreneurs afin de les inciter à répondre au questionnaire en ligne. Ces appels ont permis d'interroger 19 répondants supplémentaires. Le tout s'est déroulé sur une période de quatre semaines (de la mi-décembre 2011 à la mi-janvier 2012).

2.5 Le traitement des données

Nous avons utilisé le logiciel Survey Monkey pour créer la base de données. Grâce à ce logiciel, nous pouvions choisir d'enregistrer les données dans plusieurs formats. Celui qui a été préconisé traitait les informations avec le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 20.0, et ce, dans le but de faire la validation et le contrôle de chacun des questionnaires répondus.

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce sont 64 questionnaires qui ont été rejetés. Ces derniers étaient incomplets. Toutefois, nous avons conservé ceux qui avaient moins de cinq questions sans réponse. L'échantillon d'étude comprend 98 répondants correspondant à un taux de réponse de 2,8 %.

Par la suite, nous avons effectué un contrôle sur le nombre de questionnaires répondus auprès des entreprises de la ville de Sept-Îles. Nous avons rejeté 15 questionnaires, principalement parce qu'ils étaient incomplets. Toutefois, nous avons conservé ceux qui avaient moins de cinq questions sans réponse. L'échantillon d'étude comprend 39 répondants et cela correspond à un taux de réponse de 24,5 %.

Une fois le contrôle des deux bases de données effectué, nous les avons fusionnées. Les questions étant identiques, nous avons pu prendre la même codification que celle conçue pour l'étude des stratégies de PME de la ville de Sept-Îles. Par la suite, nous avons revu certaines valeurs qui auraient pu mener à des résultats erronés (erreur du répondant). Afin de convertir les valeurs négatives des échelles d'Osgood et de Linkert, nous avons recodé les valeurs négatives par des valeurs positives.

Enfin, nous avons copié la base de données dans le logiciel Excel de Microsoft Office. Ce logiciel nous permettait une certaine souplesse pour une meilleure utilisation des données dans le but de former des groupes plus aisément. De cette façon, il nous était plus facile de réaliser des graphiques adaptés à nos besoins pour valider la distribution de chacun des différents groupes.

2.6 La formation des groupes d'âge et l'analyse des données

Avec l'aide du logiciel Excel, nous avons pu refaire une analyse des données selon l'âge des entreprises. À cet effet, nous avons extrait les entreprises de moins de cinq ans. Tout en faisant référence aux classes d'entreprises établies dans la recherche de Saint-Pierre et *al.* (2010), la première classe qui a été conçue était celle des entreprises de 5 à 12 ans identifiée groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX). Alors que la seconde catégorie

(13 à 25 ans) correspondait aux entreprises expérimentées (EX). Cette catégorie a été construite afin d'obtenir une distribution proportionnelle à la catégorie précédente et aussi afin qu'elle soit similaire aux catégories de Saint-Pierre et *al.* (2010). Un exercice a été également fait pour séparer les groupes d'entreprises moyennement expérimentées et celles expérimentées selon le type de turbulence (positive ou négative). Le tableau 5 présente la distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises MEX et EX et le tableau 6, la distribution de ces mêmes groupes, mais classés selon le type de turbulence.

Groupes	N	%
Entreprises moyennement expérimentées (MEX)	44	49,4
Entreprises expérimentées (EX)	45	50,6
Total	89	100,0

Tableau 5 – Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises MEX et EX

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 107

Groupes	N	%
Entreprises moyennement expérimentées en turbulence positive (MEXTP)	8	9,0
Entreprises moyennement expérimentées en turbulence négative (MEXTN)	36	40,4
Entreprises expérimentées en turbulence positive (EXTP)	17	19,1
Entreprises expérimentées en turbulence négative (EXTN)	28	31,5
Total	89	100,0

Tableau 6 – Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises MEX et EX – turbulence positive et négative

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 110

3. Présentation des résultats

La présentation des résultats s'appuie sur les tableaux 7, 8, 9 et 10 qui sont présentés dans cette section. Ainsi, le tableau 7 montre les différents résultats des actions des fonctions de l'entreprise par groupes d'âge et par type de turbulence. Selon les résultats enregistrés, les indices globaux⁵ ont été très peu modifiés⁶ (72,9 % pour les MEXTP, 58,7 % pour les EXTP, 62,7 % pour les MEXTN et 57,2 % pour les EXTN). Les entreprises ont donc très peu proposé de choix stratégiques.

Parmi tous les groupes d'entreprises étudiés, le groupe qui a réalisé le plus de changements dans son entreprise, durant la période 2007-2010, est celui des EXTN. Il est indiqué au tableau 7 que les entreprises de ce groupe ont obtenu un indice global de l'ensemble des fonctions de 29,1 %. Par la suite, le groupe des MEXTN obtient un indice global de 25,8 %, suivi de près par le groupe des EXTP

(24,4 %). Finalement, les entreprises du groupe des MEXTP obtiennent un indice global des fonctions de l'entreprise de 21,6 %.

Certaines fonctions ont été plus modifiées que d'autres dans les différents groupes. Le tableau 7 indique que le groupe des MEXTP a été très actif pour la fonction des ressources humaines (énoncé 42.3) avec un indice de 33,8 %, alors que le groupe des MEXTN a réalisé plus d'activités dans les fonctions de la finance et du marketing (énoncé 42.1) (32,8 % et 32,3 %). Tout comme le groupe des MEXTP, le groupe des EXTP a lui aussi modifié plus d'activités liées aux ressources humaines (énoncé 42.3) (39,6 %), mais également dans leurs actions financières (énoncé 42.5) (27,4 %). De plus, le groupe des EXTN a apporté beaucoup de changements pour les fonctions marketing (énoncé 42.1) et financières (énoncé 42.5) (37,4 % et 33,1 %).

Finalement, les groupes MEXTN et EXTN ont réalisé plus d'activités dans la fonction marketing en période de turbulence négative que dans les autres fonctions (34,6 %, marketing, 24,9 %, opération, 28,5 %, ressources humaines, 18,1 %, managériale et

32,9 %, financière)⁷. Bref, c'est sur le plan du marketing que l'on constate les actions stratégiques les plus modifiées chez les PME moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN) en période de turbulence négative (2007-2010).

Indice global	Moyennement expérimentées									Expérimentée														
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)			Turbulence positive (EXTP)			Turbulence négative (EXTN)											
	Oui	Non	N/A	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%							
Fonction marketing (42.1)	23	20,2	79	69,3	12	10,5	173	32,3	282	52,7	80	15,0	51	21,0	161	66,3	31	12,7	155	37,4	190	45,9	69	16,7
	N = 114			8,7%			N = 535			41,0%			N = 243			18,6%			N = 414			31,7%		
Fonction opération (42.2)	16	16,8	71	74,7	8	8,4	99	23,1	240	55,9	90	21,0	36	18,3	114	57,7	47	23,9	91	27,2	172	51,3	72	21,5
	N = 95			9,0%			N = 429			40,6%			N = 197			18,6%			N = 335			31,7%		
Fonction ressources humaines (42.3)	27	33,8	50	62,5	3	3,8	86	24,5	160	45,6	105	29,9	67	39,6	74	43,8	28	16,6	90	33,8	135	50,8	41	15,4
	N = 80			9,2%			N = 351			40,5%			N = 169			19,5%			N = 266			30,7%		
Fonction managériale (42.4)	25	18,4	110	80,9	1	0,7	113	17,8	476	74,8	47	7,4	63	21,1	212	70,9	24	8,0	91	18,5	368	74,9	32	6,5
	N = 136			8,7%			N = 636			40,7%			N = 299			19,1%			N = 491			31,4%		
Fonction financière (42.5)	18	22,5	58	72,5	4	5,0	118	32,8	198	55,0	44	12,2	46	27,4	114	67,9	8	4,8	92	33,1	155	55,8	31	11,2
	N = 80			9,0%			N = 360			40,6%			N = 168			19,0%			N = 278			31,4%		
Total (indice global)	109	21,6	368	72,9	28	5,5	589	25,8	1356	58,7	366	15,8	263	24,4	675	62,7	138	12,8	519	29,1	1020	57,2	245	13,7
	N = 505			8,9%			N = 2311			40,7%			N = 1076			19,0%			N = 1784			31,4%		

Tableau 7 – Indice global des fonctions d'entreprise selon le type de turbulence

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 166

Les actions marketing pour chacun des groupes font ressortir quelques spécificités. Tout d'abord, il est indiqué au tableau 8 que les entreprises se trouvant dans une turbulence négative (MEXTN et EXTN) ont posé plus d'actions que celles placées dans une turbulence positive. Elles obtiennent respectivement un indice global de 32,3 % pour les MEXTN et de 37,4 % pour les EXTN contre 20,2 % pour les MEXTP et 21 % pour les EXTP.

Le tableau 8 démontre également qu'aucune des entreprises du groupe des MEXTP n'a apporté de modifications dans leurs territoires de vente (énoncé 43.1), leur nombre de voyages de prospection (énoncé 43.4), leur réseau de distribution (énoncé 43.8) ou leurs promotions de produits et services auprès de leur clientèle existante (énoncé 43.15). Les MEXTP n'ont également pas fait de démarches pour développer des échantillons, des prototypes ou des démonstrateurs de leurs produits ou services afin de connaître l'opinion de leur client (énoncé 43.10). Cela se reflète également chez les entreprises du groupe EXTP qui, elles aussi, ont apporté peu de modifications dans la plupart des activités semblables au groupe des MEXTP. En effet, les EXTP ont très peu changé leur nombre de voyages de prospection (5,9 %) (énoncé 43.4) ainsi que leur réseau de distribution (5,9 %) (énoncé 43.8). De plus, durant la période de 2007–2010, ce même groupe n'a apporté aucune modification dans sa force de vente (nombre de représentants) (énoncé 43.7).

Contrairement aux entreprises se trouvant dans une turbulence positive, les entreprises se trouvant dans la turbulence négative ont entrepris plus d'actions dans leurs activités marketing. Dans ce sens, les groupes MEXTN et EXTN ont réalisé plus de démarches auprès de partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets (énoncé 43.3). En effet, le tableau 8 illustre que les groupes des MEXTN (44,4 %) et des EXTN (55,6 %) ont obtenu un niveau d'activités plus élevé pour cette initiative que les MEXTP (37,5 %) et les EXTN (35,3 %). Cette action a été beaucoup plus ressentie chez les EXTN. Le tableau 9 (résultats complémentaires) indique que 9 entreprises sur 28 pour ce groupe ont réalisé des démarches auprès de leurs clients (34,6 %), 6 auprès de leurs fournisseurs (23,1 %) et 5 auprès de leurs distributeurs (19,2 %) afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires.

Il en va de même pour les activités reliées aux changements significatifs des caractéristiques de leurs produits ou services (tableau 9). Pour cet élément, le groupe des MEXTN (47,2 %) ainsi que les EXTN (42,9 %) obtiennent des pourcentages plus élevés que les MEXTP (25 %) et les EXTP (17,6 %) (énoncé 43.9). Les entreprises en contexte de turbulence négative n'ont pas seulement modifié les caractéristiques de leurs produits et services. Elles ont également présenté à leur clientèle de nouveaux produits ou services en plus forte proportion (énoncé 43.12) (52,8 % pour les MEXTN et 53,6 % pour les EXTN comparativement à 37,5 % pour les MEXTP et 35,5 % pour les EXTP) (tableau 8).

Fonction marketing	Moyennement expérimentées										Expérimentée																		
	Turbulence positive (MEXTP)					Turbulence négative (MEXTN)					Turbulence positive (EXTP)					Turbulence négative (EXTN)													
	Oui	Non	N/A	N	%	Oui	Non	N/A	N	%	Oui	Non	N/A	N	%	Oui	Non	N/A	N	%									
Avez-vous modifié vos territoires de vente? (43.1)	0	0,0	7	87,5	1	12,5		15	41,7	17	47,2	4	11,1		3	17,6	12	70,6	2	11,8	11	39,3	12	42,9	5	17,9			
	N = 8					9,0 %					N = 36					19,1%					N = 28					31,5%			
Avez-vous modifié le nombre de participations à diverses foires commerciales en lien avec les activités de votre entreprise? (43.2)	3	37,5	5	62,5	0	0,0		12	34,3	13	37,1	10	28,6		2	11,8	8	47,1	7	41,2	7	25,9	11	40,7	9	33,3			
	N = 8					9,2%					N = 35					19,5%					N = 27					31,0%			
Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires? (43.3)	3	37,5	5	62,5	0	0,0		16	44,4	17	47,2	3	8,3		6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	55,6	11	40,7	1	3,7			
	N = 8					9,0 %					N = 36					19,1%					N = 28					31,5%			
Avez-vous modifié le nombre de voyages de prospection dans le but de découvrir de nouvelles façons de faire ou de nouvelles opportunités? (43.4)	0	0,0	7	87,5	1	12,5		6	17,1	18	51,4	11	31,4		1	5,9	13	76,5	3	17,6	4	14,3	18	64,3	6	21,4			
	N = 8					9,1%					N = 35					19,3%					N = 28					31,8%			
Avez-vous effectué de nouvelles études de marché additionnelles afin de développer de nouveaux projets d'affaires? (43.5)	1	12,5	6	75,0	1	12,5		5	14,3	25	71,4	5	14,3		4	23,5	12	70,6	1	5,9	9	32,1	14	50,0	5	17,9			
	N = 8					9,1%					N = 35					19,3%					N = 28					31,8%			
Avez-vous apporté des modifications concernant votre présence sur le Web? (43.6)	2	25,0	5	62,5	1	12,5		16	44,4	15	41,7	5	13,9		6	35,3	10	58,8	1	5,9	17	60,7	9	32,1	2	7,1			
	N = 8					9,0 %					N = 36					19,1%					N = 28					31,5%			
Avez-vous modifié votre force de vente (nouveaux représentants)? (43.7)	1	12,5	5	62,5	2	25,0		5	13,9	23	63,9	8	22,2		0	0,0	14	82,4	3	17,6	6	21,4	15	53,6	7	25,0			
	N = 8					9,0 %					N = 36					19,1%					N = 28					31,5%			
Avez-vous modifié votre réseau de distribution? (43.8)	0	0,0	6	75,0	2	25,0		6	16,7	21	58,3	9	25,0		1	5,9	14	82,4	2	11,8	4	14,3	15	53,6	9	32,1			
	N = 8					9,0 %					N = 36					19,1%					N = 28					31,5%			

Tableau 8 – Les actions de la fonction marketing des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction marketing (suite)	Moyennement expérimentées						Expérimentée					
	Turbulence positive (MEXTP)			Turbulence négative (MEXTN)			Turbulence positive (EXTP)			Turbulence négative (EXTN)		
	Oui	Non	N/A	Oui	Non	N/A	Oui	Non	N/A	Oui	Non	N/A
Avez-vous apporté des modifications significatives aux caractéristiques de vos produits / services? (43.9)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	2	25,0	5	62,5	1	12,5	17	47,2	14	38,9	5	13,9
	N = 8		9,0 %		40,4 %		N = 36		19,1 %		31,5 %	
Avez-vous développé des échantillons, prototypes ou démonstrateurs de vos produits ou services afin de connaître l'opinion de vos clients? (43.10)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	0	0,0	6	75,0	2	25,0	8	22,2	20	55,6	8	22,2
	N = 8		9,0 %		40,4 %		N = 36		19,1 %		31,5 %	
Avez-vous modifié votre service à la clientèle? (43.11)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	3	37,5	3	37,5	2	25,0	12	34,3	22	62,9	1	2,9
	N = 8		9,0 %		40,4 %		N = 36		19,1 %		31,5 %	
Avez-vous présenté de nouveaux produits / services à votre clientèle? (43.12)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	3	37,5	5	62,5	0	0,0	19	52,8	16	44,4	1	2,8
	N = 8		9,0 %		40,4 %		N = 36		19,1 %		31,5 %	
Avez-vous modifié l'image de marque (positionnement, publicité, logo)? (43.13)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	3	37,5	5	62,5	0	0,0	14	38,9	20	55,6	2	5,6
	N = 8		9,0 %		40,4 %		N = 36		19,1 %		31,5 %	
Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles? (43.14)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	2	25,0	6	75,0	0	0,0	17	47,2	17	47,2	2	5,6
	N = 8		9,1 %		40,9 %		N = 36		19,3 %		30,7 %	
Avez-vous modifié la promotion de vos produits / services auprès de votre clientèle existante? (43.15)	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	0	0,0	8	100	0	0,0	5	14,3	24	68,6	6	17,1
	N = 8		9,2 %		40,2 %		N = 35		19,5 %		31,0 %	
Indice de la fonction marketing	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %	N %
	23	20,2	79	69,3	12	10,5	173	32,3	282	52,7	80	15,0
	N = 114		8,7 %		41,0 %		N = 535		18,6 %		31,7 %	

Tableau 8 – Les actions de la fonction marketing des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence (suite)
 Source : Gagnon, T., op. cit., p. 170-171.

Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires?	Moyennement expérimentées									Expérimentée														
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	3	37,5	5	62,5	0	0,0	16	44,4	17	47,2	3	8,3	6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	55,6	11	40,7	1	3,7
	N = 8			9,0 %			N = 36			40,4 %			N = 17			19,1 %			N = 28			31,5 %		
Si oui, avec qui?	N						%						N						%					
Clients	2						66,7						8						33,3					
Fournisseurs	0						0,0						9						37,5					
Concurrents	1						33,3						4						16,7					
Distributeurs	0						0,0						0						0,0					
Réseau d'affaires	0						0,0						2						8,3					
Organismes publics	0						0,0						1						4,2					
Total	3			100,0			24			100,0			7			100,0			26			100,0		

Tableau 9 – Démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 172.

Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles?	Moyennement expérimentées									Expérimentée														
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	2	25,0	6	75,0	0	0,0	17	47,2	17	47,2	2	5,6	4	23,5	12	70,6	1	5,9	16	59,3	9	33,3	2	7,4
	N = 8			9,1 %			N = 36			40,9 %			N = 17			19,3 %			N = 27			30,7 %		
Si oui vers où ?	N						%						N						%					
Locales	2						100,0						12						44,4					
Provinciales	0						0,0						8						29,6					
Nationales	0						0,0						2						7,4					
États-Unis	0						0,0						2						7,4					
Europe	0						0,0						2						7,4					
Autre	0						0,0						1						3,7					
Total	2			100,0			27			100,0			4			100,0			24			100,0		

Tableau 10 – Orientation de la promotion des produits et services vers de nouvelles clientèles

Source : Gagnon, T., op. cit., p. 172.

Conclusion

Cet article s'est consacré à l'un des aspects d'une recherche plus globale portant sur les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentées. Notre angle d'approche, se situant uniquement aux fonctions de l'entreprise (marketing, opération, ressources humaines, managériale et financière), a permis de mettre en avant-plan que les actions stratégiques les plus modifiées sont celles de la fonction marketing chez les PME du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord (ville de Sept-Îles) moyennement expérimentées (MEXTN) et expérimentées (EXTN) en période de turbulence négative pour la période 2007 à 2010. De ce point de vue, ces groupes

d'entreprises ont réalisé plus de démarches auprès de partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets. Également, 9 entreprises sur 28 pour ce groupe ont réalisé des démarches auprès de leurs clients (34,6 %), 6 auprès de leurs fournisseurs (23,1 %) et 5 auprès de leurs distributeurs (19,2 %) afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires. Les entreprises en contexte de turbulence négative n'ont pas seulement modifié les caractéristiques de leurs produits et services. Elles ont également présenté à leur clientèle de nouveaux produits ou services en plus forte proportion et ont orienté davantage la promotion de leurs produits et services vers de nouvelles clientèles. Bref, qu'elles soient MEX ou EX, leurs actions stratégiques sur le plan de la fonction marketing ont été plus vigoureuses en contexte de turbulence négative.

NOTES

- 1 Fédération des chambres immobilières du Québec (2009). La crise financière : ses origines américaines et ses répercussions canadiennes. Publication mensuelle : Fenêtre sur le marché, juin.
- 2 Comeau, P.-A., Gagnon, J., Paquet, J., Tremblay, M. (2009). La crise économique mondiale : survol des impacts au Québec. Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation, École d'administration publique, hors série, octobre 2009.
- 3 La croissance (variations du chiffre d'affaires, du nombre d'emplois, du profit, etc.) est une mesure de performance (Auclair, 2006; Murphy et al., 1996).

- 4 Cette méthode consiste à élaborer une hypothèse par un raisonnement hypothétique, puis à la tester en imaginant ses conséquences et en les confrontant aux résultats de l'expérience ou de l'observation.
- 5 L'indice global se reporte au cumulatif de toutes les actions des différentes fonctions étudiées qui ont été modifiées par les entrepreneurs. L'indice global représente le cumul d'un ensemble d'énoncés traitant d'une même dimension. Par le fait même, ce sont cinq indices globaux qui ont été construits, et ce, selon les fonctions de l'entreprise (marketing, opérationnel, ressources humaines, management et financement). Ces indices nous permettent de cibler les fonctions dans lesquelles les entrepreneurs ont adopté le plus de changements dans leurs comportements de gestion.
- 6 Voir Total (indice global) les résultats des colonnes Non en % (MEXTP, MEXTN, EXTP et EXTN).
- 7 Le calcul a été fait en additionnant les activités accomplies pour MEXTN et EXTIN de chacune des fonctions et en le comparant au total des activités de chacune des fonctions. À titre d'exemple, pour le marketing : $173+155 = 328$ activités accomplies pour un total des activités marketing de $535+414 = 949$. Donc $328/949*100 = 34.6\%$.

RÉFÉRENCES

- Aldrich, H. et Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. Dans Cummings, L.L. et B.M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (p. 165-198). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alla, J. (1974). Âge et évolution de l'entreprise. *Revue économique*, 25(6).
- Almus, M. et Neerlinger, E. A. (1999). Growth of new technology-based firms: Which Factors Matter? *Small Business Economics*, 13(2), 141-154.
- Boin, A. (2005). From crisis to disaster: Towards an integrative perspective. Dans Perry, R.W., Quarantelli, E.L. (dir.) *What is a Disaster? New answers to old questions* (153-172). Bloomington, IN: Xlibris Press.
- Brush C. G. (1995). *International entrepreneurship: the effect of firm age on motives for internationalization*. London, UK: Routledge.
- Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (2014). *Étude exploratoire L'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean*.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A. et Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 5-29.
- D'Astous, A. (2005). *Le projet de recherche en marketing*. Paris, France : Cheneliere Mcgraw-Hill.
- Davidsson, P., Kirchorf, B., Hatemi-J A. et Gustavsson, H. (2002). Empirical analysis of business growth factors using swedish data. *Journal of Small Business Management*, 40, 332-349.
- De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents* (4^e édition). Louvain-la-Neuve, Belgique : Éditions De Boeck Université.
- Deshaies, B. (1992). *Méthodologie de la recherche en sciences humaines*. Montréal, Québec : Éditions Beauchemin.
- Drazin, R. et Van de Van, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Duquesnois, F. (2012). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montpellier.
- Gagnon, T. (2016). *Les différences stratégiques adoptées et les performances en période de turbulence : le cas des PME moyennement expérimentées et expérimentés* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi.
- Gauthier, B. (1987). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gervais, M. et Thenet, G. (1998). Planification, gestion budgétaire et turbulence. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3), 57.
- Gueguen, G. (2005). *Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie*. Communication à la XIV^e conférence internationale de management stratégique (AIMS), Pays de la Loire, Angers.
- Industrie Canada (2013, novembre). *Profil des PME : le commerce interprovincial*. Repéré à http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02840.html.
- Industrie Canada (2009). *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*, 11(3). Repéré à <http://www.ic.gc.ca/trimestrielPME>.

-
- Institut de la statistique du Québec (2009). *L'investissement minier au Québec en 2008*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/mines/mines-chiffres-2009.pdf>.
- Kitching, J., Blackburn, R., Sallbone, D. (2009). Business strategies and performance during difficult economic conditions. *Department of business innovation and skills*, (juin), 68.
- Marchesney, M. (2004). *Management stratégique*. Les éditions de L'ADREG.
- Méry, S. (2008). L'utilisation de la différenciatrice sémantique en sociologie pour appréhender des facteurs agissant sur le choix des pratiques sportives. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 98, 40-59.
- Meschi, P. X., Cremer, E. (1999). Competence building and corporate renewal. *Business Strategy Review*, 10(2), 43-51.
- Meyer, A., Brooks, G., Goes, J. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(5), 93-110.
- Mia, L. et Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organization and Society*, 1-13.
- Ministère des Finances et de l'Économie (2012). *Saguenay—Lac-Saint-Jean, portrait régional*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2008). *Taux de survie des nouvelles entreprises du Québec. Édition 2008*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.
- Organisation de coopération et de développement économique (2012). *Étude économique de l'OCDE Canada*. Librairie de l'OCDE. Repéré à www.oecd.org/librairie.
- Porter, M.-E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, France : Economica.
- Régie des rentes du Québec (2012). *Les conséquences de la crise financière de 2008 et de la récession qui a suivi*. Québec, Québec : Études et recherche de la Régie des rentes du Québec (RRQ). Repéré à http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/expertise_retraite/edition_46/.
- Saint-Pierre, J., Julien, P.-A., Morin, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(2), 287-306.
- Simard, C., Trudel, L., Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, hors série (5), 38-45.
- Sogbossi Boccu, B. (2013). Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et Entreprise*, 1(311), 1-20.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, UK: Routledge.
- Teurlai, J.-C. (2004). *Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises?* Cahier de recherche, n° 197. Paris, France : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- Therrien, C. (2003). *L'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière en fonction de l'âge des PME* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Venkatraman, N. et Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(janvier).
- Wagner, J. (1995). Exports, firm size, and firm dynamics. *Small Business Economics*, 7(1), 29-39.
- Zoutene, D. (2013). *Étude exploratoire des compétences des charges de projet au sein des firmes de génie-conseil : cas d'une firme québécoise* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi.