

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES
ORGANISATIONS

PAR

YVES RICHARD

B.A.A., C.G.A

COMMENT FAIRE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LA PME
OÙ L'ENTREPRISE EST SOUS-CAPITALISÉE, QUE LE CONSEIL
D'ADMINISTRATION EST INOPÉRANT ET QUE LE PROPRIÉTAIRE-
DIRIGEANT N'EST PAS FORMÉ

JUILLET 1992



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

CE MÉMOIRE A ÉTÉ RÉALISÉ
A L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI
DANS LE CADRE DU PROGRAMME
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES
ORGANISATIONS
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI
EXTENSIONNÉ A L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

REMERCIEMENTS

Nous désirons d'abord remercier monsieur Yvan Charbonneau, directeur du présent mémoire, pour sa collaboration à la réalisation de ce travail. Ses bons conseils et sa disponibilité nous ont permis de progresser efficacement dans l'élaboration de cette recherche.

Nos remerciements vont également à l'équipe de professeurs à la maîtrise de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue qui nous ont permis de progresser dans ce cheminement de scolarité qui nous a conduits à la conclusion de notre travail.

Nous sommes reconnaissants envers les membres de notre famille, notre employeur ainsi que nos amis qui nous ont encouragés et supportés tout au long de notre cheminement. Nous tenons plus particulièrement à exprimer notre gratitude, à mon épouse Laurette qui s'est adaptée, avec énormément de patience et de souplesse, aux nombreuses contraintes qui lui ont été imposées au cours de ces dernières années.

RÉSUMÉ

A partir d'une réflexion sur l'absence de planification stratégique dans la PME, le présent mémoire a pour objet de s'interroger sur les principales causes qui font obstacle à un tel exercice dans l'organisation et s'il est possible de pallier aux situations problématiques.

De nombreux auteurs en management font état de cette absence de planification stratégique dans la PME et constatent que cette situation constitue l'une des principales causes d'échec.

Plusieurs auteurs mentionnent que la planification stratégique devrait normalement être assumée par le conseil d'administration, mais tel n'est pas le cas dans les PME puisque dans ce type d'entreprise, le conseil d'administration, lorsqu'il existe, est à toute fin pratique inopérant.

En plus de cette lacune au niveau du conseil d'administration, notre revue de littérature ainsi que notre vaste expérience d'intervenant en entreprise nous permettent de conclure que le propriétaire-dirigeant de la PME est généralement peu formé aux techniques managériales et

administratives. Nous avons également constaté que la plupart des PME sont sous-capitalisées.

A notre avis, ces trois éléments constituent les principales causes qui font obstacle à l'exercice de planification stratégique dans la PME. Nous nous sommes interrogés sur la façon dont on peut intervenir efficacement dans ce type d'entreprise afin de remédier à ces déficiences et ainsi favoriser l'exercice de planification stratégique.

Nous nous sommes engagés dans une recherche de type exploratoire où nous nous sommes dotés d'une méthode d'intervention rigoureuse qui s'inspire de la recherche-action. Notre objectif était de vérifier s'il était possible de faire de la planification stratégique dans une PME en tentant de surmonter les trois obstacles précités. Nous avons ainsi effectué deux interventions en entreprises en procédant à l'élaboration de diagnostics organisationnels suivis d'exercices de planification stratégique.

Parmi les faiblesses identifiées lors des diagnostics, on constate justement ces trois éléments. Il a cependant été possible aux deux organisations de solutionner leur problème de sous-capitalisation en cours d'exercice. Quant aux deux autres obstacles, notre intervention à titre de

consultant a permis de pallier à l'absence d'un conseil d'administration efficace ainsi qu'au manque de formation des propriétaires-dirigeants.

Il nous a ainsi été possible de réaliser des exercices de planification stratégique qui ont même permis la mise-en-oeuvre d'importants objectifs du plan.

Notre réflexion nous suggère également certaines solutions pour pallier aux obstacles à la planification. Ainsi le consultant externe compensera l'inefficacité du conseil d'administration. L'engagement d'un jeune diplômé universitaire pourrait grandement contribuer à l'amélioration des connaissances cognitives du propriétaire-dirigeant et accompagner ce dernier dans un exercice de planification stratégique. Quant à la problématique de sous-capitalisation, différentes alternatives s'offrent au propriétaire-dirigeant dont le recours à des programmes gouvernementaux.

Certes, il ne s'agit pas pour nous, de généraliser nos observations pour l'ensemble des PME, car notre recherche s'est effectuée dans un contexte très restreint. Toutefois, nous en sommes venus à la conclusion qu'à certaines conditions, il est possible de faire de la planification stratégique dans la PME.

A notre avis, cet exercice de planification devient utile en autant que l'on puisse surmonter les causes qui font obstacle à son efficacité.

SOMMAIRE

INTRODUCTION		PAGES
Chapitre 1	La problématique	4
Chapitre 2	La planification stratégique	13
Chapitre 3	Hypothèses sur les causes qui expliquent l'absence de planification dans la PME	32
Chapitre 4	Le conseil d'administration	35
Chapitre 5	Les problèmes de sous- capitalisation dans la PME	70
Chapitre 6	La formation	79
Chapitre 7	Les objectifs	84
Chapitre 8	Méthodologie	86
Chapitre 9	Recherche-action	90
Chapitre 10	Intervention en entreprises	108
Chapitre 11	La planification stratégique dans les entreprises	189
Chapitre 12	La planification stratégique dans la PME, est-ce possible?	196
Chapitre 13	Conclusion générale	214
BIBLIOGRAPHIE		216
LISTE DES TABLEAUX		220
TABLE DES MATIERES		221

INTRODUCTION

Nous sommes à l'emploi d'un organisme à but non lucratif dont la mission est de venir en aide à la PME en leur offrant des services de gestion-conseil ainsi que du financement en capital de risque. En ce qui concerne son rôle de bailleur de fonds, cet organisme joue essentiellement un rôle complémentaire aux institutions financières conventionnelles. Nous possédons d'ailleurs au delà de quinze ans d'expérience dans ce secteur d'activité. Au cours de ces nombreuses années, nous sommes donc intervenus auprès de plusieurs centaines de propriétaires-dirigeants de PME. La grande majorité de ces PME éprouvaient de nombreuses difficultés: difficultés d'ordre financier et/ou managérial. A titre de consultant et/ou de bailleur de fonds, nous avons vécu avec plusieurs de ces PME des situations variées:

- Lancement
- Expansion
- Réorganisation
- Fermeture
- Faillite

Nous avons toujours été préoccupés par le fort taux d'échec de la PME. Cette problématique suscita chez-nous certains questionnements.

Ainsi, à partir de nos expériences personnelles, de cours de perfectionnement ainsi que de lectures d'articles spécialisées, nous avons tenté d'analyser les causes qui expliquent ces nombreux échecs.

D'où l'intérêt d'orienter vers cette direction notre présent mémoire de recherche, dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

Sur vingt PME lancées, dix-neuf fermeront leurs portes au cours des dix premières années de leur existence. De plus, les analyses établissent clairement que plus de 90% de ces échecs découlent d'une mauvaise gestion. ⁽¹⁾

Nos revues de littérature nous ont permis de constater que plusieurs auteurs font une certaine équation entre l'absence de planification stratégique et les causes d'échec dans l'entreprise.

Dans leur étude préliminaire sur les faillites, d'Amboise, Lalonde et De Blois (1980) apportent des éléments intéressants concernant la position des dirigeants d'entreprises sur la planification.

En dépit de l'importance qu'accorde la littérature à la nécessité d'avoir des objectifs précis, cette question, relative à la formulation des objectifs, semblait être la plus embarrassante et la plus difficile à répondre.

⁽¹⁾ Paul Dell'Aniello et Yvon G. Perreault, L'entreprise et les crises de gestion, Revue Gestion

De plus, aucun des répondants s'était astreint pour mettre ceux-ci par écrit. Ce n'est donc qu'à la suite d'une explication relative au sens donné à la notion d'objectifs qu'apparurent ce que l'on retrouve au tableau 26.

Un bref examen de ce tableau montre que plus de 70% des objectifs poursuivis se situent autour du fait que ceux-ci désiraient essentiellement mettre sur pied une entreprise, posséder celle-ci, sachant qu'elle correspondait à la spécialité ou au métier qu'ils exerçaient et qu'elle leur permettrait sans doute de faire des profits rapidement.

Quant à l'existence de plans formels susceptibles de couvrir les principales activités de l'entreprise, il semble qu'un seul des quinze répondants ait cru nécessaire de procéder à l'élaboration de tels plans. En plus de ce répondant, deux autres affirmèrent devoir recourir à des plans formels pour leurs activités, considérant qu'étant donné le caractère contractuel de ces activités, chaque contrat constituait un plan formel en soi. Toutefois, aucune planification de série d'activités contractuelles n'était faite, de telle sorte qu'il était impossible pour le répondant d'expliquer le cheminement des activités de son entreprise, tout au long de son existence.

Par ailleurs, les raisons invoquées pour les douze répondants qui affirmèrent ne pas avoir de plans formels sont particulièrement centrées sur le fait que la plupart d'entre eux n'en voyaient pas la nécessité, compte-tenu de la taille ou de la simplicité des opérations de leur entreprise, alors que d'autres n'étaient tout simplement pas certains des orientations de celle-ci.

Les résultats décrits ici et regroupés au tableau 27 ci-contre, sont certainement révélateurs quant à l'utilisation de la planification comme outil de gestion, puisqu'en définitive, un seul ou 6% des quinze répondants a (ont) véritablement utilisé cet élément de processus de management. ⁽²⁾

Les tableaux suivants nous reproduisent les tableaux 26 et 27 présentés par d'Amboise & Al (1980).

⁽²⁾ Claude Lalonde, Gérald d'Amboise et Ghislaine Deblois, Faillites d'entreprise: étude préliminaire, Chicoutimi, LEER, 1980.

TABLEAU 1

**DISTRIBUTION DES OBJECTIFS
GÉNÉRAUX POURSUIVIS PAR LES RÉPONDANTS**

OBJECTIFS	PROPORTIONS
· Mettre sur pied une entreprise	20 %
· Atteindre un profit rapidement	20 %
· Offrir un service de qualité	6 %
· Avoir une petite ou moyenne entreprise avec sa spécialité	33 %
· Rien de précis	12 %
· Maintenir un niveau de vente	6 %

TABLEAU 26; SOURCE: D'AMBOISE, LALONDE, DEBLOIS; JANVIER 1980.

N.B. - Aucun de ces objectifs n'avait été mis par écrit.

TABLEAU 2

**EXISTENCE DE PLANS FORMELS COUVRANT
LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE**

PLANS FORMELS	RAISONS EN JUSTIFIANT SON UTILISATION OU SA NON-UTILISATION
Oui : 3/15	1/3 : Cela permet de voir où l'entreprise se dirige.
	2/3 : Chaque contrat constitue un plan formel en soi.
Non : 12/15	2/12 : Pas encore certains des orientations de l'entreprise
	2/12 : Les opérations de l'entreprise étaient trop simples.
	4/12 : L'entreprise était trop petite.
	1/12 : Tous les plans sont dans la tête du répondant.
	3/12 : Cela ne semblait pas nécessaire au répondant.

TABLEAU 27; SOURCE: D'AMBOISE, LALONDE, DEBLOIS; JANVIER 1980.

Parmi les auteurs que nous avons consultés concernant les causes d'insuccès et de faillites des PME, il est intéressant de constater que ceux-ci considèrent que, dans la très grande majorité des cas, ces causes d'échec résultent directement du management.

Ainsi Auger (1981) mentionne qu'elles découlent surtout:

- de la quasi-indifférence vis-à-vis la détermination d'une stratégie d'entreprise bien articulée;
- du manque d'expérience et de compétence dans des domaines clés comme ceux du marketing et de la finance;
- du peu d'attention accordé au prix de revient;
- de l'insuffisance du contrôle des inventaires;
- de décisions plus réactives aux exigences quotidiennes qu'innovatrices;
- de risques non calculés pris au hasard, faute de renseignements nécessaires.

Toutes ces causes créent des difficultés dans les opérations de l'entreprise. Même chacune, individuellement, peut conduire l'entreprise à la faillite, mais la principale cause d'échec est probablement "la quasi-indifférence" vis-à-vis la détermination d'une stratégie d'entreprise bien articulée. Cette quasi-indifférence découle généralement d'un manque de sensibilisation aux avantages d'une telle stratégie. ⁽³⁾

⁽³⁾ Louis V. Auger, Stratégie pour la PME: l'approche Rodin novembre 1981.

Abondant dans le même sens, l'étude sur la réussite et les échecs de la petite entreprise au Nouveau Brunswick, menée par le professeur Ahmed Ben Hassine de l'Université de Moncton, identifie le manque de planification comme l'un des facteurs affectant la petite entreprise au Nouveau Brunswick.

On retrouve également cette problématique en parcourant l'étude sur les difficultés vécues par les PMO de la région du Saguenay Lac-St-Jean, conduite par une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Chicoutimi qui conclue que:

Le seul problème mentionné touchant les quatre types de PMO est lié à la gestion générale des organisations et concerne spécifiquement le "manque de compétence en gestion des gestionnaires". Parmi les problèmes qui se retrouvent dans trois des quatre types de PMO (Coop, PME, OSBL), on fait état du manque de planification opérationnelle et stratégique et du peu de contrôle du prix de revient et de la production. ⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Enquête sur les problèmes des PMO, Lac St-Jean; revue PMO, 1982.

CHAPITRE II

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

CHAPITRE II

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Cette équation, suggérée par de nombreux auteurs, entre l'absence de planification stratégique et les causes d'échec dans l'entreprise nous invite à explorer quelques éléments reliés à cette planification.

Notre revue de littérature nous a permis de se familiariser avec différents modèles de planification stratégique présentés par des auteurs en management. Pour en citer quelques-uns, on peut penser à Porter, Dell'Aniello, Mintzberg, Koontz et Thietart.

Cependant, la presque totalité de ces modèles se situe dans un contexte de grandes entreprises alors que l'objet de notre recherche s'oriente essentiellement vers un contexte de PME.

2.1 Définition de quelques concepts

Dans un premier temps, il sera intéressant de voir ce que la littérature nous dit sur certains concepts tel que PME, propriétaire-dirigeant et planification.

2.1.1 La PME

Il n'existe pas encore de définition uniforme des PME, que ce soit pour des fins d'application des lois, d'administration des programmes ou de compilation des statistiques. Par contre, plusieurs auteurs ont défini la PME en utilisant différentes approches.

Bergeron explique comment le "Comitee for Economic Development" des États Unis décrit la PME: *Il doit y avoir deux des quatre critères suivants pour qu'une entreprise soit classée comme PME.*

- 1 - autonomie de gestion : les dirigeants sont les propriétaires
- 2 - nombre d'investisseurs
- 3 - champ d'activités régional
- 4 - organisation qui ne détient qu'une faible par du marché

Pour leurs parts, Dell'Aniello & Perreault ⁽⁵⁾ classent les différents types de PME en ces termes: les *PME* signifient *petites et moyennes entreprises*, un groupe qui englobe les *quasi-entreprises*, les *micro-entreprises*, les *petites entreprises* et les *moyennes entreprises*. Dell'Aniello & Perreault situent ces différents types de **PME** en fonction du nombre d'employés.

On retrouve également cette notion du nombre d'employés suggérée par Dell'Aniello & Perreault dans l'étude de d'Amboise & Gasse ainsi que celle retenue par Bergeron en rapport avec le concept d'autonomie. Ainsi, ils mentionnent que:

Pour être considérée comme une petite entreprise et moyenne entreprise, une entreprise doit d'abord constituer une entité économique autonome. Il ne peut s'agir, par exemple, d'une filiale d'une grande entreprise, ou d'une compagnie dont le capital est détenu majoritairement par une autre entreprise. Le nombre d'employés est le critère unique utilisé pour assurer la taille des entreprises participantes. L'intervalle dans le cadre de la présente étude, va de 5 à 200 employés. ⁽⁶⁾

⁽⁵⁾ Paul Dell'Aniello et Yvon G. Perreault, Situation de la PME au Québec, le Québec Industriel.

⁽⁶⁾ Gérald d'Amboise et Yvon Gasse, Défis prioritaires pour propriétaires-dirigeants des PME: similarités et différences, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1982.

Les niveaux hiérarchiques constituent un autre aspect de la définition de la PME. Ces éléments ont été étudiés par Mintzberg et Dell'Aniello. Ces derniers sous-entendent que:

Le terme micro-entreprise soit retenu pour décrire une entreprise où il n'y a pas de niveau intermédiaire entre le patron et les opérations. Le terme petite entreprise décrirait la situation où le patron a réussi à mettre un étage d'opérateurs entre lui et le client. Le terme moyenne entreprise servirait alors à décrire les organisations dont la structure hiérarchique compte au moins trois niveaux. ⁽⁷⁾

Dans sa recherche sur les raisons d'insolvabilité de l'entreprise, Lalonde ⁽⁸⁾ s'est également penché sur la définition de la PME en soulignant que *le concept de taille a suffisamment fait l'objet d'observations (Blau et al., 1977; Pugh et al., 1968; Mahoney et al., 1970) pour que le choix des critères de classification n'ait pas à être soumis à une revue de littérature.*

⁽⁷⁾ Paul Dell'Aniello, A l'aide, Revue commerce, novembre.

⁽⁸⁾ Claude Lalonde, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, 1985.

Cependant, Charbonneau (1988) apporte un point de vue différent en mentionnant que déterminer le nombre de PME dans une région ou dans un pays donné présente certaines difficultés.

Ces difficultés résultent non seulement en l'absence de définition commune de ce qu'est une PME, mais aussi de l'immense variété de situations regroupées derrière le vocable PME. Car, dans les faits, il n'y a pas de PME-type: il existe des entreprises à propriétaire unique, des entreprises familiales, des sociétés de personnes, des coopératives.

Ces entreprises se distinguent par leur forme d'organisation, leur statut juridique, leur taille, leur activité, l'étendue de leur marché, leur secteur industriel, etc.

Différents critères peuvent donc servir à recenser les PME et à distinguer les petites des moyennes entreprises, et celles-ci des grandes entreprises. Il va sans dire que le choix aura un impact sur le résultat du dénombrement.

A titre d'exemple, un classement selon la tranche d'actifs dans laquelle se situe l'entreprise donne pour le Canada 92.1% de petites entreprises, alors qu'un classement selon la taille (nombre d'employés) augmente ce taux à 97,1%. ⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ Yvan Charbonneau, Le changement planifié dans les PME selon l'approche socio-économique : Cas d'expérimentation, juillet 1988.

Dans sa réflexion sur la situation des PME au Québec, le MICT ⁽¹⁰⁾ propose deux définitions en fonction du secteur d'activité. Ainsi pour le secteur manufacturier, la petite entreprise compte moins de 50 employés, la moyenne de 50 à 199 et la grande plus de deux cents. Pour tous les autres secteurs d'activité, la petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 personnes, la moyenne de 50 à 99 et la grande plus de 100.

Nous constatons qu'il existe un nombre important de définitions de PME au Québec et au Canada. Ces définitions ont été développées au fil des programmes et des objectifs poursuivis.

Pour les fins du présent mémoire de recherche, les tableaux suivants, qui sont tirés de l'étude de Desjardins (1977), permettent de circonscrire les principaux éléments de la problématique relative à la classification des entreprises.

(10) Les PME au Québec, Rapport au ministre délégué aux PME, 1987.

TABLEAU 3
SECTEUR DE FABRICATION

CLASSE D'ENTREPRISES	NOMBRE D'EMPLOYÉS	MONTANT DES ACTIFS	TYPE
I	0 - 4	Inférieurs à 200 000 \$	Artisanale
II	5 - 49	Plus de 200 000 \$, inférieurs à 1 500 000 \$	Petite
III	50 - 199	Plus de 1 500 000 \$, inférieurs à 6 000 000 \$	Moyenne
IV	200 - 499	Plus de 6 000 000 \$, inférieurs à 15 000 000 \$	Grosse
V	500 et plus	Plus de 15 000 000 \$	Très grosse

SOURCE : DESJARDINS (1977)

TABLEAU 4
SECTEUR COMMERCIAL ET SECTEUR DES SERVICES

CLASSE D'ENTREPRISES	NOMBRE D'EMPLOYÉS	MONTANT DES ACTIFS	TYPE
I	Moins de 3	Moins de 200 000 \$	Artisanale
II	Moins de 10	Moins de 1 000 000 \$	Petite
III	Moins de 30	Plus de 1 000 000 \$ Moins de 5 000 000 \$	Moyenne
IV	Plus de 30	Plus de 5 000 000 \$	Grosse

SOURCE : DESJARDINS (1977)

Selon les tableaux 3 et 4, une petite et moyenne entreprise du secteur de la fabrication serait celle dont le nombre d'employés se situe en 5 et 199 et dont le montant des actifs oscille entre 200 000 \$ et 6 000 000 \$. Pour la petite et moyenne entreprise du secteur commercial et des services, le nombre d'employés se situerait entre 4 et 29 pour des ventes dont le montant varie entre 200 000 \$ et 5 000 000 \$. Les entreprises dont les données sont inférieures à celles-ci sont qualifiées d'entreprises artisanales. Il s'agit donc d'une classification pouvant s'avérer intéressante dans le contexte du présent mémoire. Pour cette raison, le concept PME inclura les entreprises incorporées qui se situent dans les catégories suivantes:

SECTEUR DE LA FABRICATION

CLASSE D'ENTREPRISES	NOMBRE D'EMPLOYÉS	TYPE
I	0 - 4	Artisanale
II	5 - 49	Petite

SOURCE : DESJARDINS (1977)

SECTEUR COMMERCIAL ET SECTEUR DES SERVICES

CLASSE D'ENTREPRISES	NOMBRE D'EMPLOYÉS	TYPE
I	Moins de 3	Artisanale
II	Moins de 10	Petite
III	Moins de 30	Moyenne

SOURCE : DESJARDINS (1977)

Ce type d'entreprises occupe une place fort importante dans l'économie québécoise. En effet, en 1989, on compte près de 169 336 corporations au Québec: 165 765 petites entreprises, 2 532 de taille moyenne et 1 039 grandes entreprises. Le nombre de PME représente donc 97,9% des corporations actives et ce nombre est en progression depuis quelques années. ⁽¹¹⁾

Colder (1981) relate également cette progression constante de PME incorporées:

The corporate form of organization is the most common under which large businesses are organized. While it is the form best adapted to large scale industry, its usefulness is not restricted to big business. This is evident by the steady increase in the number of small businesses that are incorporated.

En 1987, on relevait au Québec 1 066 900 emplois dans les PME sur un total de 2 458 000, soit 43,4% de l'ensemble. Depuis 1978, le nombre d'emploi dans la PME s'est accru de 397 700 pour une diminution de 100 500 emplois dans les grandes entreprises.

L'importance économique et sociale des PME n'est plus à démontrer. La PME en Amérique du Nord et au Québec a créé plus d'emplois que les grandes entreprises au cours des cinq

⁽¹¹⁾ Les PME au Québec : État de la situation, (1989).

dernières années. Il y a au Canada plus d'un million d'entreprises; 75% d'entre elles sont des PME. Ces PME sont d'ailleurs responsables d'un volume de vente de plus 450 milliards de dollars, et leurs activités représentent 39% du P.N.B. et 45% de l'emploi. ⁽¹⁰⁾ Ces statistiques concernent les PME incorporées, mais quant aux autres petites entreprises ayant un statut juridique différent, nos nombreuses recherches effectuées auprès de différents organismes nous permettent de croire qu'il n'existe pas de statistique qui quantifie de façon précise leur nombre.

Cependant, nous savons que la grande majorité des PME décide d'incorporer leur entreprise. En effet, cette forme juridique facilite les démarches pour obtenir du financement en plus de procurer certains avantages fiscaux. Le nombre de PME incorporées pourraient se situer dans une fourchette de 80% à 85% de l'ensemble des PME si nous excluons les pêcheurs, les producteurs agricoles et l'entreprise artisanale.

Nos recherches et réflexions s'orientent essentiellement auprès des PME où les propriétaires-dirigeants oeuvrent dans l'entreprise et possèdent une proportion importante du capital-action. Voici pour faire suite certaines explications sur ce type particulier de PME.

2.1.2 Le propriétaire-dirigeant

Cette circonscription est en harmonie avec la définition du propriétaire-dirigeant d'Amboise et Gasse (1982).

Le propriétaire-dirigeant est l'individu qui participe, dans une proportion importante, au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et la résolution des problèmes quotidiens.

Abordant un autre aspect définitionnel, Lalonde (1985) mentionne que la littérature s'appliquant à cette dimension inhérente à l'individu propriétaire-dirigeant d'une entreprise, se rattache au concept d'entrepreneur et laisse planer une certaine ambiguïté quant à la définition qui peut être donnée de ce concept.

C'est dans cette perspective que, reprenant les différences apportées par Gluck (1977), Gasse (1978) distingue trois types d'individus "oeuvrant à leur compte": l'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise, l'administrateur et le directeur ou cadre supérieur d'une entreprise familiale. Suivant cette classification, l'entrepreneur serait celui qui dirige une entreprise qu'il aurait lui-même créée ou fondée.

Quant à l'entreprise familiale, elle peut être subdivisée en deux sous-groupes qui sont l'entreprise familiale dirigée par les membres de la famille et l'entreprise familiale influencée par la famille. Dans un premier cas, il s'agirait d'une entreprise familiale où la majorité des postes de la direction générale est remplie par les membres de la famille alors que dans le second cas, seuls quelques postes de la direction générale sont comblés par des membres de la famille, détentrice d'une part importante des titres de propriétés de l'entreprise.

Tout comme Lalonde (1985), c'est la définition de Gasse et D'Amboise que nous adopterons pour les fins de la présente recherche.

Toutefois, il nous faut être conscients que la définition donnée précédemment de l'entrepreneur déroge quelque peu de l'orthodoxie Schumpétérienne dans laquelle le terme "entrepreneur" est essentiellement réservé à ceux qui innovent non seulement "par de nouvelles découvertes mais également par de nouvelles combinaisons de facteurs de production. (Harris, 1951)

2.1.3 La planification stratégique

Bergeron (1986) définit la planification stratégique comme le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser.

La politique générale d'une entreprise peut se définir comme étant essentiellement l'élaboration d'une planification stratégique. Cette planification stratégique permet aux dirigeants d'entreprise de répondre à deux questions importantes: Quels sont nos objectifs? C'est-à-dire la raison d'être de notre organisation. Et comment allons-nous les réaliser?

Les réponses à ces deux questions sont très différentes; toutefois, elles sont étroitement liées. On peut définir la planification stratégique comme étant l'encadrement des activités permettant aux dirigeants d'achever l'orientation même de l'organisation. ⁽¹²⁾

Bergeron souligne également que la planification stratégique est le processus par lequel les dirigeants élaborent les objectifs généraux, les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources.

⁽¹²⁾ Pierre G. Bergeron, La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications. Chicoutimi, Gaétan Morin, 1986.

2.1.4 La planification stratégique dans la PME

Dans un article paru dans la Revue Gestion en février 1985, David et Annette Amar abordent en d'autres termes la planification stratégique en la définissant comme *un processus collectif de réflexion à long terme aboutissant à un diagnostic de situation suivi du développement de certains programmes d'actions prioritaires qui mobilisent les ressources humaines, matérielles et financières d'une entreprise.*

Pour sa part, Serge Tremblay ⁽¹³⁾ définit la planification comme une prise de décision anticipée.

C'est le processus par lequel une organisation sélectionne des stratégies, des programmes, des activités et des cheminements appropriés dans une série de situations et de choix possibles, qui ne sont pas encore présentées, mais qui sont envisagées dans le futur. Ces événements sont les résultats de séries d'événements inter-reliés qui sont arrivés dans le passé, qui se réalisent présentement et qui se produiront dans le futur."

⁽¹³⁾ Serge Tremblay, Guide de planification pour PME, Revue PMO.

Quant à Lalonde (1985), il rejoint sensiblement la définition de Bergeron en ces termes: ... *une activité par laquelle le propriétaire-dirigeant ou l'administrateur établit les objectifs de l'organisation, les politiques, les programmes, les horaires, les procédures et les méthodes permettant d'atteindre ces objectifs.*

Qu'est-il de la planification stratégique dans la PME? Dans un article paru dans la Revue commerce, Paul Dell'Aniello souligne le fait que "les opérations, le travail quotidien, rongent tout le temps d'un PDG de PME. Ce PDG ne peut assumer la tâche de planification stratégique même s'il aurait les compétences pour le faire."

Pour Dell'Aniello, le président directeur général peut être impliqué dans les problèmes opérationnels à un point tel qu'il néglige les considérations stratégiques.

Charbonneau (1988), abonde dans le même sens que Dell'Aniello en soulignant le fait que le dirigeant, trop sollicité par le quotidien et la gestion opérationnelle, néglige la planification stratégique.

Dans leur travail publié en 1980 Robidoux et Dell'Aniello (1980) constatent également cette absence de planification dans la PME.

Le chef d'entreprise qui analyse systématiquement les forces et les faiblesses de son entreprise et qui anticipe les problèmes qui se présenteront en cours de route est probablement l'exception chez les dirigeants de petites entreprises au Québec présentement. ⁽¹⁴⁾

Pour sa part, Charbonneau (1986), en plus de revenir avec les mêmes termes, apporte un élément nouveau en ce qui concerne la difficulté pour le propriétaire-dirigeant de la PME d'avoir une perception adéquate de son environnement externe.

Le PDG de PME est généralement un spécialiste qui fait face à des problèmes d'administration générale et à d'autres qui se présentent dans des spécialités différentes de la sienne. Pris à fond par la recherche de solutions à des problèmes courants, il est sûrement amené à négliger les données à long terme de la survie de son entreprise.

Ses contacts avec le monde extérieur se situent également dans un contexte de relations courantes et de milieu immédiat et il est peu informé quant aux facteurs plus lointains qui façonnent plus lentement l'avenir de l'affaire." ⁽¹⁵⁾

⁽¹⁴⁾ Jean Robidoux et Dell'Aniello, les crises administratives dans les PME en croissance, Chicoutimi, G. Morin, 1980.

⁽¹⁵⁾ Roger Charbonneau, le rôle du conseil d'administration dans une entreprise d'affaires, revue Gestion, janvier 1986.

Auger (1981) commente cette absence de planification stratégique en ces termes:

De nos jours, rares sont les dirigeants qui prennent pleinement conscience de la "nécessité d'une stratégie bien articulée" dans l'exploitation de leur entreprise. La plupart ont du mal à réaliser cette prise de conscience. Et même celui qui parvient à croire en cette nécessité éprouve souvent beaucoup de difficultés à déterminer clairement une stratégie appropriée aux besoins de son organisation. De prime abord, cette tâche lui paraît très compliquée. Il n'est pas tellement habitué à faire ce travail et ne sait pas trop par où commencer, ni comment procéder. Très souvent, il n'a même pas de modèle pour se guider, ou ne peut trouver une approche qui pourrait l'aider à démarrer dans cette voie. ⁽¹⁶⁾

Laurin (1973) souligne à son tour par ces mots la problématique de la planification pour la PME.

Les PME ont peu de ressources humaines, financières et managériales; le temps est pour elles la ressource la plus rare. C'est ce contexte qui explique que la grande majorité des PME opère sans véritable rôle de planification à long terme.

La PME doit subir des contraintes auxquelles échappe la grosse entreprise. Les contraintes sont de quatre types: contraintes de personne, contraintes financières, contraintes de rythme, contraintes de propriété.

⁽¹⁶⁾ Louis V. Auger, Stratégie pour la PME: l'approche Rodin novembre 1981.

D'autre part, parce qu'elle est à la fois plus souple et plus vulnérable, la PME est soumise à un rythme d'opération, de croissance et de restructuration hallucinant: presque toutes les opérations courantes requièrent une attention particulière de la part du patron, et tout est à développer en même temps. L'entreprise est aux prises avec un quotidien plutôt fébrile, et il est presque impossible au patron de s'arracher aux opérations pour planifier l'avenir de sa compagnie.

Étant constamment absorbé dans la recherche de solutions à des problèmes courants, il est sûrement amené à négliger les données à long terme de la survie de son entreprise. Ses contacts avec le monde extérieur se situent également dans un contexte de relations courantes et de milieu immédiat et il est peu informé quant aux facteurs qui façonnent plus lentement l'avenir de l'affaire. ⁽¹⁷⁾

Cette brève revue de littérature nous permet de constater une certaine similarité de point de vue de nombreux auteurs en management quant à l'absence de planification stratégique dans la PME. Tel que nous l'avions souligné, nous constatons également que plusieurs chercheurs font une relation entre cette problématique et la principale cause des échecs de la PME.

⁽¹⁷⁾ Pierre Laurin, Le Management: Textes et cas, McGraw-Hill, 1973.

CHAPITRE III

HYPOTHESES SUR LES CAUSES QUI EXPLIQUENT L'ABSENCE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LA PME

CHAPITRE III

HYPOTHESES SUR LES CAUSES QUI EXPLIQUENT L'ABSENCE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LA PME

L'ampleur et la qualité des nombreuses recherches effectuées par d'éminents auteurs en management (d'Amboise, Lalonde & Deblois; Auger; Gasse; Dell'Aniello & Perreault, Lalonde, Wallot) rendent irréfutables leurs constatations à l'effet que l'absence de planification constitue la principale cause d'échec dans la PME.

Nos nombreuses années d'expérience de travail auprès des propriétaires-dirigeants de PME nous ont également permis de constater cette absence de planification et ses effets néfastes sur l'entreprise; le propriétaire-dirigeant, trop occupé par toutes sortes de tâches quotidiennes, n'a pas le temps de planifier l'avenir de son entreprise.

Cependant, nous ne sommes pas totalement satisfaits du contenu des recherches, car nous nous interrogeons sur les principales causes qui pourraient expliquer l'absence de la planification stratégique dans la PME.

Ainsi, notre vécu auprès de l'entreprise en difficulté nous suggère certaines pistes de réflexion dont découlent les hypothèses suivantes:

- Un conseil d'administration inefficace constitue une cause importante qui explique l'absence de planification stratégique dans la PME.
- La sous-capitalisation de la PME est un des motifs qui explique l'absence de planification stratégique.
- Dans la PME, la problématique du manque de formation du propriétaire-dirigeant est l'une des causes qui explique l'absence de planification stratégique.

A partir de notre revue de littérature ainsi que notre réflexion personnelle, nous tenterons d'explorer les différents éléments et concepts sur lesquels reposent nos hypothèses.

CHAPITRE IV

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

CHAPITRE IV

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La formation de conseil d'administration au sein des PME devient un sujet à la mode; des revues spécialisées traitent fréquemment de ce sujet dans leurs articles.

Nous n'avons pas jugé opportun, dans le cadre du présent mémoire, d'analyser l'aspect légaliste du conseil d'administration. Nous savons que la loi impose un conseil d'administration aux entreprises incorporées et différents articles prévoient leur fonctionnement légal.

En plus des exigences légales, l'environnement externe joue un rôle important dans la formation d'un conseil d'administration. En effet, certains bailleurs de fonds recommandent aux dirigeants l'implantation d'un conseil d'administration dans leur entreprise. Certains prêteurs exigeront même de pouvoir déléguer un représentant au conseil d'administration. Par exemple, nous savons que les gestionnaires du fonds de solidarité de la Fédération des Travailleurs du Québec imposent fréquemment une telle avenue

aux dirigeants de PME lorsqu'ils décident d'intervenir financièrement dans leur entreprise. Ils désirent ainsi s'assurer que leurs membres pourront participer à la gestion de l'entreprise au plus haut niveau.

Plusieurs organismes gouvernementaux et para-gouvernementaux oeuvrant auprès des PME favorisent aussi l'émergence d'un conseil d'administration; ils l'exigent même dans certaines occasions. Pensons simplement à certaines interventions de l'OPDQ dans le cadre de son programme PECEC.

Certaines situations financières difficiles, vécues par l'entreprise, encouragent aussi l'émergence d'un conseil d'administration où les salariés auront un rôle important à jouer; le cas de Tembec à Témiscamingue Sud en est un bel exemple.

A certaines occasions, le propriétaire-dirigeant, souhaitant utiliser l'expertise de personnes oeuvrant à l'extérieur de son entreprise, décidera de lui-même de la formation d'un conseil d'administration.

Ainsi, comme nous pouvons le voir, les exigences légales autant que les pressions internes et externes peuvent favoriser la création d'un conseil d'administration. Cependant, notre

expérience à titre de consultant auprès des PME nous ont permis de constater que dans la grande majorité des cas, le conseil d'administration est à toute fin pratique inopérant.

Considérant la nature de notre mémoire, nous avons orienté notre attention vers ce type d'entreprises.

4.1 Particularités de ce type d'entreprise

A notre avis, à l'exception des obligations légales, très peu de conseils d'administration assument les rôles qui sont normalement dévolus à ce type d'organisme. En effet, les différents auteurs que nous avons consultés ainsi que notre expérience de consultant auprès des PME nous permettent de constater que dans presque tous les cas où les entreprises incorporées ont dû se doter d'un conseil d'administration pour répondre aux exigences de la loi, nous y retrouvons un conseil d'administration n'ayant aucune substance.

A ce sujet, il nous apparaît évident que le type de conseil d'administration, présenté par Me. Serge Bourque dans le Magazine PME de mars 1987, pourrait difficilement assumer la tâche de planification stratégique.

Toute société commerciale, ouverte ou fermée, doit avoir son conseil d'administration. De nos jours, ce conseil peut être aussi d'une personne. C'est ainsi qu'à l'occasion de la constitution de son entreprise en société, l'ancien propriétaire est élu et s'élit plus précisément administrateur.

La plupart d'entre vous exercez vos activités commerciales par l'entremise d'une corporation et ce, pour des raisons fiscales.

Dans un article paru 29 octobre 1988, le journal "Les Affaires" publiait le sondage effectué par la Chambre de commerce de Montréal auprès de 2000 propriétaires-dirigeants de petites entreprises nous confirmant l'inefficacité du fonctionnement du conseil d'administration dans la PME. En effet, ce sondage nous révèle que seulement 30% d'entre eux ont un conseil d'administration; celui-ci se réunissant cinq fois et plus par année dans seulement la moitié de ce groupe de PME. Il aurait sans doute été intéressant que les résultats du sondage nous renseignent sur les activités exercées par le conseil d'administration là où il existait, mais tel n'est pas le cas.

4.2 Rôle du conseil d'administration

Certes, il est opportun de s'interroger sur le rôle dévolu au conseil d'administration dans l'entreprise. Dans un premier temps, nous considérerons ce rôle pour l'ensemble des entreprises et par la suite, nous nous interrogerons sur les particularités du rôle dans le cas de la PME.

L'approche légaliste nous offre un aperçu technique du rôle du conseil d'administration. Cette approche touche très peu l'aspect managérial si ce n'est quelques fonctions précises telles que le paiement des dividendes et l'engagement des officiers. La loi confie aux administrateurs la conduite des affaires de la compagnie sous tous les rapports.

De nombreux auteurs ont délaissé l'aspect légaliste pour analyser plus en profondeur l'aspect managérial. Ainsi, dans son manuel intitulé Le management, Laurin (1973) mentionne que *la responsabilité fondamentale du conseil d'administration est d'assurer la permanence à long terme de l'entreprise*. Laurin citant Harold Koontz (1967) poursuit que:

Cette responsabilité globale recouvre tout un champ d'activité: la détermination des objectifs de l'entreprise, l'approbation des principales politiques, le choix des cadres supérieurs de la compagnie, l'approbation des décisions majeures, le contrôle du résultat des opérations, l'approbation des budgets, la

disposition des profits et des actions de la compagnie; dividendes, salaires des cadres supérieurs, etc..., les fusions, acquisitions, etc...

Pour sa part, Bergeron (1986) souligne que le rôle des membres d'un conseil d'administration diffère considérablement d'une entreprise à l'autre. Il mentionne que les dirigeants se livrent à un ensemble d'activités très diversifiées. Il reprend sensiblement les termes de Koontz (1967), mais en y ajoutant les tâches d'agents de liaison auprès de spécialistes externes.

De plus, Bergeron insiste sur la responsabilité pour les administrateurs de sauvegarder les intérêts des actionnaires, c'est-à-dire voir à faire fructifier leur patrimoine. En plus des points énumérés par Bergeron (1986) et Koontz (1987), Charbonneau (1986) souligne la fonction de conseiller auprès des cadres supérieurs, les rapports aux actionnaires, l'obligation de voir à ce que l'entreprise soit exploitée selon sa charte et ses règlements et de tenir ceux-ci à jour en relation avec les besoins de l'entreprise.

De leurs côtés, deux auteurs bien connus, Dell'Aniello et Perreault (1982) résument ainsi le rôle du conseil d'administration: *les administrateurs se réunissent pour discuter et décider des questions concernant les opérations de la compagnie et son développement.*

Dans son travail, Yvan Charbonneau (1988) mentionne que dans l'esprit du législateur, la responsabilité fondamentale du conseil d'administration est d'assurer à long terme, la permanence et la croissance de l'entreprise. Pour les autres tâches, il reprend sensiblement les mêmes termes que Koontz (1967), Bergeron (1986) et Laurin (1973). ⁽¹⁸⁾

Pour sa part, le Groupement Québécois d'Entreprise énumère ainsi les tâches qui devraient être assumées par un conseil d'administration:

Sur papier, le conseil d'administration a principalement pour tâche de:

- . évaluer la performance de la direction
- . protéger les intérêts de l'entreprise
- . assurer la continuité du conseil et de son auto évaluation
- . s'assurer que la compagnie remplit sa mission économique et sociale" ⁽¹⁹⁾

⁽¹⁸⁾ Yvan Charbonneau, Le changement planifié dans les PME selon l'approche socio-économique : Cas d'expérimentation, juillet 1988.

⁽¹⁹⁾ Un conseil d'administration au service du chef d'entreprises, Groupement québécois d'entreprises, 1987.

Dans cette énumération, nous avons évité de répéter les tâches spécifiées par les précédents auteurs cités.

Un article paru en 1983 dans la revue "Vie française" aborde un autre aspect du rôle du conseil d'administration en terme de pouvoir décisionnel:

Un conseil d'administration est essentiellement chargé d'élaborer les principes requis pour réaliser les objectifs ou les aspirations d'un organisme. Ces principes concrétisent les intentions du groupe.

Le rôle des décideurs (les membres du conseil d'administration) est d'approuver ou de rejeter les principales propositions du personnel." ⁽²⁰⁾

Finalement, Gingras (1980) résume ainsi le rôle du conseil d'administration:

Agir comme organisme d'appel et de révision, soit celui auquel on fait appel pour une décision finale quant aux projets importants de l'entreprise et qui se garde le droit de réviser les décisions des officiers de l'entreprise.

Demeurer un rempart contre les gestionnaires incompetents: le conseil doit veiller à recruter les meilleurs officiers pour l'organisation, à les évaluer et aussi à renvoyer ceux qu'il juge incapable de remplir adéquatement les tâches.

(20) Auteur inconnu, Un conseil d'administration, Vie française, 1983

Constituer un organisme de relations publiques et communautaires: le conseil par la voie de son président et de ses officiers, constitue le véhicule par excellence des bonnes relations que doit entretenir une organisation avec son environnement. ⁽²¹⁾

Cette brève revue de littérature nous permet de constater que les auteurs attribuent au conseil d'administration un rôle beaucoup plus vaste que celui prévu par la loi. Comme on peut le voir, l'aspect managérial y occupe dans son ensemble une place prépondérante.

4.2.1 Caractéristiques dans la PME

Après avoir exploré le rôle dévolu au conseil d'administration dans la grande entreprise, il est sans doute pertinent de vérifier si certains auteurs en management perçoivent un rôle différent pour le conseil d'administration des petites et moyennes entreprises.

Un des premiers constats que nous offre un professeur bien connu des HEC, Laurin (1973), est que la PME doit subir des contraintes auxquelles échappe la grosse entreprise.

⁽²¹⁾ André Gingras, Composition et mandat des conseils d'administration dans les entreprises privées et les organisations publiques: similitude et différence, Québec, SN, présenté au 48ième de l'acfas, Université Laval.

Laurin s'interroge sur la façon dont la P.M.E peut utiliser cet outil administratif qu'est le conseil d'administration. L'auteur se demande s'il y a quelque chose de propre au conseil d'administration dans la PME:

La PME se distingue de la grosse entreprise non pas tellement a niveau du volume des opérations (où situer la frontière), mais au niveau de l'organisation dans la PME, le pouvoir exécutif est concentré en une seule personne, rarement deux. Cet homme, souvent le fondateur, est à la fois président, gérant des ventes, ingénieur de production et comptable. Il ne dispose rarement de conseillers (staff) qui entourent les cadres de la grosse entreprise. Ses ressources financières relativement faibles ne lui permettent pas

de se procurer de façon continue les conseils d'experts ou conseillers professionnels. D'autre part, personne ne peut être compétent en tout: le président aura des faiblesses dans certains secteurs et ces faiblesses peuvent détruire son entreprise. ⁽²²⁾

Pour sa part, le professeur Myles L. Mace a consacré un petit ouvrage au rôle spécifique du conseil d'administration dans la PME. Le professeur Mace décrit le rôle du conseil d'administration en termes d'établissement des objectifs et des politiques, et de mise en application de ces politiques. La mise en application des politiques est l'une des particularités du conseil d'administration de la PME, car le conseil

(22) Pierre Laurin, Le Management: Textes et cas, McGraw-Hill, 1973.

nous avons cité précédemment, l'auteur souligne que lorsque le groupe est petit et qu'il n'y a pas de personnel, les décideurs (les membres du conseil d'administration) doivent eux-mêmes mettre en oeuvre le programme. Dans le cas contraire, les décideurs ne s'occupent pas personnellement des activités ou des programmes. Le docteur Vannebar Bush abonde dans le même sens en suggérant que, dans le contexte de la grande entreprise, le conseil d'administration doit juger et non pas gérer.

Pour Dell'Aniello et Perreault (1982), le conseil d'administration est un "comité de sages" de gestion, structuré de façon formelle et légale. Pour y arriver, l'entreprise doit d'abord être légalement constituée en corporation et se soumettre à une procédure stricte; à moins d'avoir un conseil d'administration pour la forme qui se réunit de façon fictive. Dell'Aniello et Perreault reprennent, pour l'essentiel, les mêmes éléments soulevés par Laurin (1973) à l'effet que les PME ont peu de ressources humaines, financières et managériales; le temps étant pour elles la ressource la plus rare.

(22) Pierre Laurin, Le Management: Textes et cas, McGraw-Hill, 1973.

Selon ces mêmes auteurs, c'est ce contexte qui explique que le conseil d'administration, auquel on a dévolu un rôle légaliste en se modelant sur la grande entreprise, continuera à opérer sans véritable rôle de planification à long terme dans la majeure partie des petites entreprises.

Quant à eux, Koontz et O'Donnell (1980) étudient le conseil d'administration de la PME sous l'aspect de délégation de pouvoir. Ainsi, ils énumèrent certains pouvoirs que se conservent les conseils d'administration:

Embauche du nouveau personnel pour tout ce qui excède 3 000 \$ par mois;

Toute augmentation qui portera le salaire d'un employé à plus de 3 000 \$ par mois;

Congés au personnel: tout ce qui excède 90 jours;

Services de consultations : tous les contrats d'honoraires excédant 10 000 \$;

Dépenses d'investissement et engagements: tout ce qui excède 100 000 \$;

Applications de brevets, licences et accords relatifs aux brevets: les politiques fondamentales;

Contrats avec les représentants commerciaux : les clauses principales;

Cette énumération n'est pas exhaustive et les auteurs traitent essentiellement de certaines décisions administratives non déléguées à des palliers inférieurs de l'organisation.

Dans une grande entreprise, il serait presque impossible pour le président-directeur-général de gérer efficacement l'organisation si le conseil d'administration n'acceptait pas de déléguer plus de pouvoirs. Pour ne citer qu'un exemple, pensons à l'embauche du nouveau personnel.

Dans son ouvrage bien connu, Mintzberg (1986) traite un autre aspect de l'organisation dans son ensemble en présentant les cinq parties de base: le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support logistique et le sommet stratégique. Mintzberg mentionne que dans certaines organisations, le sommet stratégique comprend le comité directeur, tandis que dans d'autres, il comprend le conseil d'administration. Ainsi, Mintzberg reconnaît trois rôles au sommet stratégique dont celui du développement de la stratégie de l'organisation. Il explique que le sommet stratégique est, parmi les cinq parties de l'organisation, celle qui joue d'habitude le rôle le plus important dans la formulation de la stratégie.

Pour revenir aux cinq parties de l'organisation, puisque dans la petite entreprise, nous retrouvons fréquemment un seul cadre au sommet stratégique, il nous semble difficile de pouvoir délimiter les frontières des différentes parties, car

tel que nous l'avons vu précédemment, le propriétaire-dirigeant y cumule ordinairement plusieurs fonctions.

Dans leur ouvrage, Koontz et O'Donnell (1980) constatent que même si la petite entreprise se trouve dans l'impossibilité de mettre sur pied des départements fonctionnels complets, elle peut, à maints égards, tirer profit de l'assistance de spécialistes. La petite entreprise peut faire appel à son conseil d'administration pour obtenir conseil et assistance.

D'autre part, Charbonneau (1988) souligne que le rôle qu'assume le conseil d'administration, défenseur des actionnaires (les propriétaires) face aux gestionnaires, est pensé en fonction de ce qui se passe dans la grande entreprise. Selon cet auteur, dans la PME, la propriété est d'un genre particulier dans le sens que le patron ou sa famille immédiate possède la totalité ou, à tout le moins, une bonne partie des actions.

Toujours, selon Charbonneau (1988), dans les PME qu'il a étudiées, le pouvoir exécutif est assumé le plus souvent par une seule personne. Cet homme est à la fois président, responsable des ventes et principal conseiller à la production. Il n'a pas de conseillers "staff" contrairement aux cadres oeuvrant dans la grande entreprise.

Roger Charbonneau (1986) poursuit dans le même sens qu'Yvan Charbonneau en ces termes :

Lorsque l'entreprise est dominée par un homme, ce qui est le cas de ce qu'on désigne habituellement comme PME, le rôle du conseil d'administration prend des dimensions plus larges que celles de la grande entreprise.

La PME est l'affaire d'un homme qui en est à peu près toujours le principal, sinon le seul actionnaire, qui la dirige avec l'aide d'un ou deux cadres, qui prend seul toutes les décisions importantes et de qui l'expérience de gestion antérieure est habituellement celle d'un spécialiste (vendeur, production, finance).

Le p.d.g. est généralement un spécialiste qui fait face à des problèmes d'administration générale et à d'autres qui se présentent dans des spécialités différentes de la sienne. ⁽²³⁾

L'étude du MICT, que nous avons précédemment cité, mentionne également l'importance du rôle du conseil d'administration et reprend essentiellement les tâches proposées par les auteurs que nous avons aussi déjà cité auparavant. Cependant, le MICT apporte un élément nouveau en

suggérant que conseil d'administration interne n'est pas un véritable conseil d'administration, mais plutôt un comité de direction ou un comité de gestion. Poursuivant sa réflexion, le MICT signale :

Il n'appartient pas au comité de faire de la stratégie à long terme et d'évaluer la performance du patron. De même façon, il n'appartient pas au conseil d'administration d'étudier en détail les états financiers de l'entreprise ou de régler les problèmes quotidiens de gestion.

Et il ajoute encore :

Un conseil d'administration ne doit pas s'enfermer dans sa tour d'ivoire et refuser de regarder certains problèmes qui ne sont pas de son ressort. Si le patron est préoccupé par un problème particulier qui l'empêche de bien fonctionner et que lui et ses cadres ne trouvent pas de solution il devrait en discuter avec ses administrateurs durant une réunion du conseil d'administration ou encore entre les réunions s'il y a lieu.

Le MICT aborde ensuite l'aspect du fonctionnement du conseil d'administration en ces termes:

Pour ne pas se faire envahir par des sujets qui appartiennent à la direction, il serait bon de planifier l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration de façon à ce que 20% du temps soit consacré à résoudre certains problèmes et 80% à parler de l'avenir. Il faudrait toujours se rappeler qu'un conseil d'administration efficace est un conseil qui met l'accent sur la stratégie et non pas sur les tactiques.

d'administration efficace est un conseil qui met l'accent sur la stratégie et non pas sur les tactiques.

Il est toujours important pour un conseil d'administration de passer un peu de temps à analyser les performances de l'entreprise dans les grandes lignes, et ce, dans le but d'évaluer la gestion et de recommander les changements qui s'imposent.

Il sera difficile pour des administrateurs de parler stratégie d'entreprise, s'ils n'en ont pas une connaissance suffisante. Si la responsabilité de préparer et d'analyser les états financiers appartient à la direction, il incombe au conseil d'administration de les critiquer.

Si la responsabilité de préparer et de soumettre des budgets appartient à la direction, il incombe au conseil d'administration de les critiquer et de proposer des changements. Il en va de même pour le plan marketing et les autres projets comme l'expansion de l'entreprise et les immobilisations.

Concernant les particularités du rôle du conseil d'administration dans la PME, cette brève revue de littérature nous permet de constater que la majorité des auteurs cités reprennent sensiblement les mêmes termes pour quelques-uns des concepts présentés. Et plus particulièrement Laurin (1970), Charbonneau (1988), Mintzberg (1986), Koontz et O'Donnell (1980), Miller (1985) et Dell'Aniello et Perreault (1982) qui précisent tous la concentration des pouvoirs ainsi que le cumul des fonctions. La problématique du manque de ressources est aussi soulignée par ces auteurs. Que ce soit pour Koontz et

O'Donnell lorsqu'ils présentent l'état-major de l'entreprise ou pour Mintzberg, lorsqu'il décrit les cinq parties de l'entreprise ainsi que la structure simple.

En terminant notre survol du rôle du conseil d'administration, nous présentons le tableau 5 qui nous offre une vision globale de ce rôle tel que perçu par les différents auteurs que nous avons consultés. Nous sommes en mesure de constater que certains rôles spécifiques semblent prédominants. La détermination des objectifs, l'approbation des principales politiques ainsi que les activités relatives à la sélection, rémunération et renvoi des cadres supérieurs sont régulièrement formulés.

TABLEAU 5**ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

ROLE	AUTEURS
• Permanence à long terme	• Laurin (1973) • Charbonneau (1988) • Maurer (1950)
• Détermination des objectifs	• Bergeron (1986) • Charbonneau (1988) • Koontz (1967) • Mace • Laurin (1973)
• Approbations des principales politiques	• Charbonneau (1986) • Charbonneau (1988) • Koontz (1967) • Bergeron (1986) • Laurin (1973)
• Approbation de la mission	• Bergeron (1986)
• Décision de mise en application des objectifs	• Mace
• Sélection, rémunération et renvoi des cadres	• Charbonneau (1988) • Koontz (1967) • Drucker (1975) • Laurin (1973) • Bergeron (1986) • Koontz & O'Donnell (1980) • Gingras (1980)
• Approbation des décisions majeures	• Laurin (1973) • Koontz (1967) • Charbonneau (1988)

TABLEAU 5 (SUITE)**ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

ROLE	AUTEURS
· Répartition des ressources	· Bergeron (1986)
· Approbation des budgets et des dépenses en immobilisations	· Laurin (1973) · Baker (1945) · Koontz & O'Donnell (1980) · Charbonneau (1988)
· Contrôle du résultat des opérations	· Laurin (1973) · Charbonneau (1986) · Koontz (1967) · Charbonneau (1988)
· Disposition des profits et actifs	· Charbonneau (1986) · Koontz (1967) · Charbonneau (1988)
· Fusions, acquisitions	· Charbonneau (1986) · Koontz (1967) · Charbonneau (1988)
· Sauvegarde des intérêts des actionnaires	· Charbonneau (1988) · Bergeron (1986)
· Rapport aux actionnaires	· Charbonneau (1986)
· Agent de liaison auprès de l'externe	· Bergeron (1986) · Gingras (1980) · Charbonneau (1986) · Mintzberg (1986)

4.3 ASSUMATION DU RÔLE DANS LA PME

Après avoir passé en revue le rôle dévolu au conseil d'administration de la PME, il serait intéressant de s'interroger sur l'assumption de ce rôle pour ce type d'entreprise. A ce sujet, Charbonneau (1988) souligne la mauvaise utilisation que fait la PME du conseil d'administration, le rôle de celui-ci étant mal défini.

Également, dans une étude réalisée en 1981 pour le compte de l'Office de Planification et de Développement du Québec, Paul Dell'Aniello et Yvon Perreaut de l'UQAM ponctuaient cette évidente nécessité.

L'examen des principales fonctions d'un conseil d'administration nous révèle que si l'on avait l'intention de généraliser l'utilisation de cet outil administratif à la PME, il faudrait lui faire subir des modifications profondes.

Le président-directeur-général peut être impliqué dans les problèmes opérationnels à un point tel qu'il néglige les considérations stratégiques. Nous avons précédemment insisté sur les constatations de Dell'Aniello à l'effet que le PDG ne peut assumer la tâche de planification stratégique.

Robidoux (1980), abondant dans le même sens, indique que le chef d'entreprise qui analyse systématiquement les forces et les faiblesses de son entreprise et qui anticipe les problèmes qui se présenteront en cours de route est probablement l'exception chez les dirigeants de petites entreprises au Québec présentement.

Mintzberg (1986), décrivant la structure simple qui est celle de la plupart des PME, mentionne que les décisions stratégiques, managériales et opérationnelles peuvent être étroitement coordonnées puisqu'un seul individu les contrôle toutes de près. Il relance aussi que la formulation de la stratégie reste l'apanage du directeur général. Elle tend à être intuitive, très peu analytique, nourrie par l'incertitude et orientée vers la recherche agressive des opportunités. Mintzberg évoque qu'il n'est donc pas surprenant de voir que la stratégie qui en résulte est rarement exprimée de façon explicite et qu'elle reflète la vision implicite du directeur sur la place de l'organisation dans son environnement. En fait, cette stratégie est la plupart du temps une extrapolation directe de ces convictions personnelles, une extension de sa propre personnalité.

Miller (1985) reprend sensiblement les mêmes termes que Mintzberg lorsqu'il situe l'entrepreneur par rapport aux décisions stratégiques.

Renforçant cette position, une récente étude du Ministère d'Industrie et Commerce constate que la mise sur pied d'une nouvelle entreprise ne permet pas toujours de penser à long terme. Le nouveau propriétaire a trop d'affaires à régler et n'a pas l'argent pour engager des cadres supérieurs à qui il pourrait déléguer certaines responsabilités. Graduellement, l'entreprise connaît des succès et le propriétaire est sûr alors d'avoir trouvé la formule gagnante et il semble peu s'inquiéter du long terme. Il s'est toujours fié à son intuition d'homme d'affaires et cela réussit.

Le contenu de l'article paru dans la revue Commerce Canada conclue également de cette absence de planification en ces termes:

Les chefs d'entreprise ont toujours du pain sur la planche. Il faut résoudre les problèmes d'aujourd'hui, achever les travaux entrepris la semaine dernière et planifier ceux de la semaine prochaine. La majorité des gens d'affaires ne songe pas à l'avenir et néglige de la planifier. En fait, pour la plupart d'entre eux, planification à long terme signifie la semaine prochaine, et planification à court terme, ce soir.

Le propriétaire de la petite entreprise consacre son temps à régler une multitude de problèmes corporatifs. Il n'a pas le temps de s'asseoir et de regarder à plus long terme et d'écouter des gens de l'extérieur. ⁽²⁴⁾

En ce qui a trait à l'assumption du rôle du conseil d'administration, dans le document cité ci-haut, le MICT signale que très peu de PME consacrent suffisamment de temps et d'efforts à penser et planifier leur avenir. Au contraire, la plupart des propriétaires de PME passent leurs journées, sinon leurs soirées et leurs fins de semaine à régler des problèmes courants et des urgences. Plus spécifiquement des problèmes techniques, de finance, de ventes, de marketing ou encore des problèmes de relations humaines.

Explorant un autre aspect du rôle du conseil d'administration, Charbonneau (1988), que nous avons déjà évoqué, exprime le fait que le propriétaire-dirigeant de la PME joue le rôle de l'homme-orchestre, possédant la grande majorité, sinon la totalité des parts. Toujours selon Charbonneau, dans un tel contexte, le conseil d'administration peut difficilement défendre les intérêts des actionnaires auprès de la direction de l'entreprise, car les uns et l'autre se confondent.

⁽²⁴⁾ Durer ou planifier: y avez-vous songé? Commerce Canada, novembre 1983; in, The Family in business, de Frank Butrick, d'Akron, Ohio.

La première partie de notre revue de littérature nous a permis de se familiariser avec le rôle dévolu au conseil d'administration par le législateur. Nous avons constaté qu'en ce qui concerne ce rôle en management, dans son ensemble, on s'en tient aux généralités. La littérature est plus explicite quand il s'agit des relations avec les actionnaires et du fonctionnement du conseil d'administration.

Cette même partie de recherche nous a de plus permis d'établir que les auteurs en management sont peu loquaces sur le rôle légal du conseil d'administration. Ils le présentent cependant de façon exhaustive en insistant sur la gestion globale, sur les objectifs, la stratégie et le contrôle.

Nous pouvons aussi voir que peu d'auteurs présentent un contenu particulier quant au rôle du conseil d'administration dans la PME. Ils constatent plutôt une différence par rapport à la grande entreprise sans y ajouter, pour l'essentiel, de nouveaux concepts. Cette différence se situe surtout au niveau de l'assumption du rôle normalement dévolu au conseil d'administration dans la grande entreprise. Plusieurs auteurs soulignent que certains de ces rôles ne sont pas assumés par le conseil d'administration de la PME. A ce sujet, Charbonneau (1988) mentionnait que le rôle de protection des intérêts des actionnaires minoritaires peut être difficilement assumé par le

conseil d'administration dans la PME. Pour sa part, Laurin (1973) révèle que les contacts du dirigeant de la PME avec le monde extérieur sont limités. Également, plusieurs auteurs tels que Laurin (1973), Robidoux (1980), Dell'Aniello (1981), Mintzberg (1986), Miller (1985), Auger (1981) et Dell'Aniello et Perreault (1982), insistent sur le fait que le rôle de planification à long terme ainsi que celui de l'élaboration de stratégie ne sont pas assumés dans la PME.

Autant notre revue de littérature que notre vécu nous permettent de conclure que la plupart des rôles normalement dévolus ne sont pas adéquatement satisfaits par le conseil d'administration, entre autre celui de la planification stratégique. Nous partageons l'opinion de Dell'Aniello (1981) à l'effet que le conseil d'administration dans la PME ne pourra être efficace à moins qu'on lui fasse subir d'importantes modifications. Cette constatation nous a incité à poursuivre nos recherches ainsi que notre réflexion afin de vérifier si certains de ces rôles n'étaient pas assumés par des personnes ou organismes externes.

4.4 Le conseil d'administration et les administrateurs externes

Lors du passage de petite à moyenne entreprise, l'entrepreneur a besoin de compétences administratives parmi ses employés et d'expertise externe, car souvent il n'a pas les compétences requises pour gérer le développement.

Sans être une panacée, la formation du conseil d'administration ou l'élargissement de ce dernier (s'il existe déjà) peut, dans certains cas, pallier à cette lacune. Nous savons cependant que le conseil d'administration ne s'impose pas même si la loi exige que les PME publiques s'en constituent un. En effet, l'imposition d'un conseil peut créer des tensions et provoquer un ralentissement des activités de l'entreprise. Pour éviter la formation d'un "conseil-bidon", il importe de bien choisir ses membres. En effet, les rôles des administrateurs doivent être définis en fonction des besoins précis du dirigeant. Ces compétences peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur, ou des deux. Toutefois, la formule mixte est privilégiée par de nombreux organismes.

Ainsi, le conseil d'administration devient une tribune de discussions qui donne également la parole aux gens de l'entreprise. Cela crée alors une synergie entre la gestion interne et la gestion stratégique. Le conseil d'administration permet aussi de briser l'isolement que croient vivre les PME. Le dirigeant d'entreprise doit chercher des compétences complémentaires à celle de son équipe, des membres qui feront profiter l'entreprise de leurs connaissances, de leur expertise et de leur disponibilité.

A notre avis, dans le cas des PME, il est inutile de penser aux "poids lourds" fort demandés pour siéger dans les conseils des grandes compagnies, ils ne sont pas disponibles et les PME n'ont pas de toute façon les moyens de se les attacher. Il s'agit plus d'identifier les nombreuses personnes qui veulent s'impliquer dans les affaires, qui veulent jouer un rôle économique et social, participer à l'émergence d'une entreprise et être associée à son succès.

C'est en ce sens que le Ministère d'Industrie et du Commerce et de la Technologie du Gouvernement du Québec favorise la venue de personnes-ressources extérieures à l'entreprise. Ces personnes-ressources aideront l'entreprise dans sa croissance et dans la recherche de solutions aux problèmes importants. D'ailleurs, avec l'arrivée de ces

personnes, le MICT prévoit pour le conseil un rôle semblable à celui de la grande entreprise en terme de planification, de contrôle, de développement et de stratégie.

D'autres alternatives peuvent être considérées par le propriétaire-dirigeant de la PME qui percevra normalement le fonctionnement du conseil d'administration comme trop lourd ou trop rigide. Ces alternatives sont un élément de réflexion fort intéressant dans le contexte de la présente recherche. Les prochaines sections développeront quelques-unes de ces solutions.

4.4.1 Le comité-conseil

A ce sujet, dans un article intitulé "Le comité-conseil: un outil pour passer de petite à moyenne entreprise", paru dans la publication "Management", Dell'Aniello favorise la création d'un comité-conseil, qu'il nomme le "comité de sages" de la gestion, là où la PME ne peut avoir de conseil d'administration. Ce comité-conseil est composé de personnes-ressources qui partagent leur expérience avec le dirigeant d'entreprise. Les conseillers complètent ainsi les points faibles administratifs et fournissent des expertises

complémentaires. Le comité-conseil a l'avantage d'éviter la bureaucratie et les coûts entraînés par un véritable conseil d'administration.

4.4.2 Le Groupement Québécois d'entreprise

Nous avons également parcouru avec grand intérêt la publication préparée par le Groupement Québécois d'Entreprises.

⁽²⁵⁾ Cet organisme regroupe plus de 550 chefs de PME au Québec.

Pourquoi un tel intérêt pour cet ouvrage publié en 1987? Parce qu'il s'agit d'une réflexion sur la formation d'un conseil d'administration adaptée aux besoins et aspirations actuels des chefs de PME.

Ce travail s'inspire d'une expérience particulière de rassemblement de dirigeants de PME (l'expérience du Groupement Québécois d'Entreprises) et propose une vocation de conseil d'administration qui soit attirante pour le chef. De nombreux

chefs d'entreprise témoignent de leur vécu quant à leur décision d'élargir leur conseil d'administration en s'associant des administrateurs de l'externe. Voici quelques extraits de leur témoignage:

Il fallait nous organiser, restructurer l'entreprise et planifier à long terme. Nous avons donc pensé à former un conseil pour la planification et une supervision que nous n'avions ni le temps, ni les connaissances ou, peut-être, même le goût de faire. Il nous fallait compenser nos faiblesses.

Le conseil oblige à planifier. Prendre des décisions est facile, mais quand on est débordé et qu'il faut prendre les décisions importantes qui concernent l'expansion de l'entreprise, on les prend n'importe comment.

4.4.3 Le concept du parrainage

Le système de parrainage qui permet à une jeune PME d'utiliser les conseils des gestionnaires d'une grande entreprise peut se substituer, avantageusement dans certains cas, au concept de comité-conseil. Il est sans doute intéressant de faire un bref survol de ce concept.

Constatant le taux d'échec important dans la région métropolitaine, certains intervenants du milieu des affaires ont implanté un système de parrainage, destiné aux PME les plus prometteuses en leur fournissant des outils de gestion pouvant répondre à leurs besoins. L'idée de base consiste à jumeler

une grande et petite entreprise afin de permettre à cette dernière de profiter des conseils de son "tuteur" dans les secteurs qui l'intéressent, que ce soit en marketing, en gestion ou autres.

Il s'agit d'un service gratuit offert par certaines grandes entreprises. Il est trop tôt pour évaluer de façon précise les retombées d'un tel programme, mais aux dires des participants, c'est fort prometteur. De plus en plus d'organismes, dont la mission est de contribuer financièrement au lancement ou expansion de la PME, favorisent cette approche.

Le sondage effectué par la Chambre de commerce de Montréal, que nous avons précédemment indiqué, s'est intéressé à ce concept de parrainage. Ainsi, ce sondage révèle que 20% des entreprises sondées disent avoir un parrain, c'est à dire une personne d'expérience qu'ils consultent lorsqu'ils en ont besoin, 74% d'entre eux disent le faire pour éviter des erreurs, 94% l'ont choisi pour son expertise, son expérience et ses contacts, 94% sont très ou assez satisfaits de l'aide reçue de leur parrain et finalement, 56% des entreprises qui n'ont pas de parrain disent qu'elles n'en ont pas parce qu'elles n'en connaissent pas.

4.4.4 Conclusion

Que ce soit au niveau de l'élargissement du conseil d'administration, de la formation d'un comité-conseil et de l'adhésion au système de parrainage, ces expériences n'en sont qu'à leur début et un très faible pourcentage de PME est intégré à l'une ou l'autre des formules.

Maintenant, revenons à la première hypothèse exposée dans ce travail:

Un conseil d'administration inefficace constitue une cause importante qui explique l'absence de planification stratégique dans la PME.

Pour la grande majorité des PME, l'ensemble du rôle du conseil d'administration n'est pas assumé. L'inefficacité de l'assumption des fonctions managériales telles que la planification, la politique salariale, l'embauche du personnel cadre et les dépenses majeures d'investissement est évidente.

D'après tous les auteurs et tous les ouvrages que nous avons consultés et cités, d'après nos réflexions et questionnement par rapport à cette recherche et d'après nos nombreuses années d'expérience dans ce domaine, nous pouvons

conclure que notre hypothèse n'est pas infirmée. Nous enchaînons donc immédiatement avec la réflexion concernant notre deuxième hypothèse.

CHAPITRE V

PROBLEMES DE SOUS CAPITALISATION DANS LA PME

CHAPITRE V

PROBLEMES DE SOUS CAPITALISATION DANS LA PME

De nombreux auteurs en management apportent la problématique de la sous-capitalisation des PME. La mise de fonds étant faible, l'entreprise ne possède pas de ressource financière suffisante pour contrer les difficultés imprévues en plus d'assumer un service de la dette souvent lourd. Le propriétaire-dirigeant d'une PME est généralement seul à assumer les risques financiers de l'organisation alors que ses biens personnels sont souvent exigés en garantie des emprunts consentis par les institutions prêteuses.

Ainsi, la restructuration des dettes peut poser un problème sérieux lorsque les propriétaires-dirigeants ont épuisé leurs ressources financières personnelles et toutes les possibilités de garanties. En effet, la solution d'un investissement provenant d'une source externe, telle que de nouveaux associés, n'est pas toujours de nature à plaire aux propriétaires-dirigeants puisqu'ils sont souvent soucieux de conserver leur pouvoir et leur indépendance.

En effet, il n'est pas rare que le propriétaire-dirigeant de la PME refuse toute possibilité de s'associer avec des investisseurs privés. Cela lui permettrait pourtant d'alléger la structure de capital de son organisation et de diminuer sa dépendance envers les institutions prêteuses.

5.1 Quelques statistiques sur la PME

Une récente étude du ministère québécois de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie révèle que le capital de démarrage de la PE se situe à 22 700 \$ chez les hommes, à 11 300 \$ chez les femmes et à 12 817 \$ chez les jeunes. Notre expérience auprès des propriétaires-dirigeants nous a également permis de constater que pour plusieurs d'entre eux, il ne s'agit pas nécessairement de capitaux sous forme de liquidité, mais bien d'actifs immobilisés transférés à l'entreprise tel que matériel roulant ou système informatique dont la valeur marchande n'est pas nécessairement établie rigoureusement.

Un sondage publié récemment par la Chambre de Commerce de Montréal dévoile des éléments fort intéressants quant au capital de démarrage des petites entreprises. Dans un premier temps, nous apprenons que 29% des petites entreprises ne possèdent pas d'épargne personnelle, 40% des entrepreneurs ont recours au financement des institutions financières et 30% bénéficient

d'argent provenant de parents et d'amis. Enfin, 23% des petites entreprises sont lancées avec de l'argent des gouvernements. Ce sondage réalisé auprès de 2000 PME révèle également que le principal problème de 64% de celles-ci consiste en la difficulté de trouver l'argent nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.

Les entreprises sondées sont de petites entreprises; près de 80% d'entre elles avaient un chiffre d'affaires de moins de 500 000 \$ au moment du sondage et seulement 9% d'entre elles avaient plus de 20 employés.

Les responsables du programme expérimental de création d'emplois communautaires (PECEC) ont récemment publié des chiffres concernant la structure de capital des PME subventionnées. Ce programme gouvernemental supporte la PME québécoise en offrant un "dernier coup de pouce" de subvention. Il était administré par l'Office de Planification et de développement du Québec. De novembre 1977 à février 1984, 1538 projets répartis à travers toutes les régions administratives de la province ont été subventionnés par l'intermédiaire de ce programme.

En analysant, le sommaire des projets, il est intéressant de constater que la mise de fonds des promoteurs constitue seulement 24% de l'ensemble du projet alors que les institutions financières y contribuent pour 45%.

Quant aux mises de fonds des propriétaires-dirigeants, le contenu de l'étude ne donne pas l'information sur la proportion provenant de liquidités investies par le propriétaire-dirigeant ou encore de transferts d'actifs immobilisés. Cet élément présente un intérêt particulier, car une mise de fonds sous forme d'actifs immobilisés ne contribue pas nécessairement à un bon équilibre du fonds de roulement et, tel que souligné précédemment, nos nombreuses constatations nous permettent de croire que ces actifs sont fréquemment évalués de façon arbitraire au bénéfice du promoteur... Le contenu de l'étude est également muet quant au nombre de projets déclinés parce que le requérant ne rencontrait pas les exigences minimales quant à la mise de fonds.

5.2 Difficultés vécues par la PME sous-capitalisée

Plusieurs entrepreneurs "partent petit" soient par crainte ou par impossibilité de s'endetter. Ils disposent de capitaux limités, alors ils démarrent une petite affaire qu'ils se plaisent à contrôler entièrement. Après quelques mois au ralenti, les activités s'amplifient de façon inattendue et les économies personnelles, auxquelles se joignent celles de quelques amis et connaissances, ne suffisent plus. L'entreprise refuse alors des contrats intéressants qui auraient pu assurer sa réussite, faute de capitaux.

D'autres situations peuvent également se produire où la PME, souffrant d'un manque de liquidités, ne peut investir les sommes nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il peut s'agir de la fonction marketing, de la formation du personnel, de la nécessité des contacts avec l'externe, etc. Il arrive fréquemment que la PME sous-capitalisée ne peut profiter adéquatement des opportunités qui s'offrent à elle telles que des prix avantageux offerts par les fournisseurs aux "bons" débiteurs, des escomptes de quantité, etc. Un autre aspect à considérer est le fait que l'entreprise sous-capitalisée se doit de supporter une charge d'intérêt plus importante que ses concurrents.

Ce type de PME n'est évidemment pas en position de force pour négocier les meilleurs taux avec leur banquier. En effet, trop souvent ces PME doivent se plier aux exigences de leurs institutions financières... Elles vivent des difficultés occasionnées par différents facteurs tels la sous-capitalisation, un fonds de roulement déficitaire, une rentabilité insatisfaisante, etc. Ces différents critères font partie des éléments considérés lorsque les banquiers déterminent leur "prime au risque". A cet effet, Welsh & White ⁽²⁶⁾ soulignent que les prêteurs ont, en général, une liste de critères leur permettant d'identifier les bons clients potentiels. Un des critères les plus importants de cette liste est un ratio dettes/capitaux peu élevé. Louart (1983), dans son article intitulé "Les PME au coeur du renouveau industriel américain" traite de la perception négative du banquier américain face au problème de capitaux.

Le propriétaire-dirigeant qui vit des problèmes de manque de liquidités travaille sous pression; il ne peut consacrer toute l'énergie à ses tâches essentielles. Il doit consacrer un "temps fou" à s'occuper de ses fournisseurs qui s'inquiètent, à son banquier qui demande des comptes, et quoi encore...

Au cours de ses premières années d'existence, l'entreprise est plus vulnérable. Elle nécessite des investissements, souvent importants, sans générer encore des profits suffisants, lorsque profits il y a. L'entrepreneur est à la merci du moindre imprévu : mauvaise évaluation du marché, perte d'employés bien formés, problème d'approvisionnement, défaut de conception du produit... L'entreprise dispose de peu. Une crise de liquidités peut survenir.

L'étude de Raymond, Chabot, Martin, Paré & Cie ⁽²⁷⁾ nous apprend que la sous-capitalisation des petites entreprises est la cause d'échec la plus souvent citée après les taux d'intérêts. Plusieurs de ces entreprises sous-capitalisées ont donc contribué à l'augmentation du nombre des faillites au cours des cinq dernières années.

⁽²⁶⁾ John A. Welsh et Jerry F. White, Les petites entreprises, une gestion particulière, Harvard, L'expansion/Hiver 1981/1982.

⁽²⁷⁾ Raymond, Chabot, Martin, Paré & Cie, Etude sur des aspects circonstanciels de l'insolvabilité des entreprises, avril 1982.

5.3 Conclusion

Ces différents éléments ne vont certainement pas à l'encontre de notre deuxième hypothèse:

La sous-capitalisation de la PME est un des motifs qui explique l'absence de planification stratégique.

En effet, il est difficile pour une organisation de surmonter ses difficultés financières si elle ne dispose pas d'une structure de capital raisonnable.

Certains auteurs que nous avons consultés (Laurin, Lalonde, Dell'Aniello, Gasse) constatent les contraintes financières que vit la PME, mais le contenu de ces études ne révèlent pas la nature de celles-ci.

Nous poursuivons donc immédiatement notre démarche qui portera notre réflexion sur la formation des propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises.

CHAPITRE VI

FORMATION

CHAPITRE VI

FORMATION

La grande majorité des auteurs consultés reconnaisse, parmi les faiblesses de la PME, le manque de formation du propriétaire-dirigeant.

A ce sujet, Wallot (1985) indique que la petite entreprise connaît certaines difficultés rattachées aux limites purement cognitives de son propriétaire-dirigeant.

Dans leur article intitulé "L'entreprise et les crises de gestion", Dell'Aniello et Perreault constatent également cette lacune au niveau de la formation en mentionnant que la petite entreprise qui subit la faillite est dirigée par une personne possédant uniquement les compétences techniques.

Pour sa part, Dell'Aniello ⁽²⁸⁾ poursuit sa réflexion en signalant qu'il faut s'intéresser à la formation d'entrepreneurs actuels ou potentiels parce que le besoin est

⁽²⁸⁾ Paul Dell'Aniello, Former des dirigeants de PME, est-ce perdue? Chronique: PME Québec; Commerce/Janvier 1982.

criant. Dell'Aniello insiste également sur la nécessité d'adapter la formation aux besoins de la petite et moyenne entreprise. Il a fait cette constatation à la suite d'une consultation auprès de deux cents personnes dont les réponses confirmaient le besoin d'adaptation nécessaire dans les enseignements dirigés à la petite et moyenne entreprise.

6.1 Résultats de sondages

Un récent sondage fait auprès du propriétaire-dirigeant de la PE par le ministère québécois de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie révèle que 91,2% des répondants à l'étude ont terminé des études secondaires. De ce nombre, 27,2% ont complété des études universitaires.

A ce sujet, un autre sondage que nous avons cité précédemment et effectué par la Chambre de Commerce de Montréal, dévoile que 17% des propriétaires-dirigeants se lancent en affaires avec un cours secondaire seulement alors que 19% se contentent d'un cours collégial, 17% n'ont pas complété leur cours universitaire de premier cycle tandis que 28% l'ont terminé. Un autre bloc de 17% ont étudié au niveau de la maîtrise.

Cependant, cette étude ne semble pas faire l'équation entre le type d'entreprise et le genre d'études poursuivies par les propriétaires-dirigeants. Cet élément aurait sans doute été intéressant à explorer.

6.2 Conclusion

Au cours des dix dernières années, nous sommes intervenus auprès de quelques centaines de PME où la grande majorité des propriétaires-dirigeants avait à peine complété des études secondaires. Il nous est apparu évident que le manque de formation constituait un handicap majeur pour le bon fonctionnement de plusieurs de ces PME.

Dell'Aniello souligne d'ailleurs en ces termes cette problématique de manque de formation du propriétaire-dirigeant, *même s'il aurait les compétences pour le faire...*

Cette constatation ainsi que notre revue de littérature ne sont certainement pas de nature à distraire la dernière hypothèse:

- Dans la PME, la problématique du manque de formation du propriétaire-dirigeant est l'une des causes qui explique l'absence de planification stratégique.

Il n'est sans doute pas facile pour le propriétaire-dirigeant d'assimiler l'ensemble des notions de la gestion moderne, étant mal formé sur ce plan. En effet, la limite cognitive de plusieurs d'entre eux sera un sérieux frein à l'apprentissage de nouvelles notions relativement complexes telles que les concepts reliés à la planification stratégique.

CHAPITRE VII

OBJECTIFS

CHAPITRE VII

OBJECTIFS

Laquelle des hypothèses soulevées explique le plus l'absence de planification stratégique dans la PME; les trois sont probablement plausibles. Comme le CA est presque inopérant, qu'il y a un problème de sous-capitalisation et que le propriétaire est mal formé, de quelle façon peut-on intervenir efficacement dans ce type d'entreprise afin de pallier à ces déficiences et ainsi favoriser l'exercice de planification stratégique dans la PME?

Nous avons voulu vérifier s'il était possible de faire de la planification stratégique dans une PME en tentant de surmonter les trois obstacles pré-cités.

CHAPITRE VIII

METHODOLOGIE

CHAPITRE VIII

METHODOLOGIE

Il s'agit d'une recherche exploratoire où nous nous sommes dotés d'une méthode d'intervention rigoureuse qui s'inspire de la recherche-action.

Afin d'obtenir une réponse à la question contenue dans la précédente section, nous avons décidé d'intervenir dans deux entreprises. La première étape consistait à des processus de diagnostics organisationnels où l'implication de tous fut sollicitée et obtenue, dirigeants autant qu'employés. Chaque employé permanent fut d'ailleurs rencontré individuellement.

Nous avons ainsi identifié les forces et les faiblesses des entreprises. De concert avec les principaux acteurs, ce travail a conduit à l'élaboration de recommandations concrètes. Ces recommandations, mises en oeuvre, ont contribué à l'amélioration du fonctionnement des entreprises.

Considérant la petite taille des entreprises ainsi que leur nature, nous croyons également qu'un exercice dont la mise en oeuvre s'échelonnerait sur une période de plus de trois ans serait futile.

Notre étude s'est déroulée dans un processus d'interaction où les principaux acteurs ont eu à intervenir à chacune des différentes étapes. A maintes reprises, nous avons échangé avec la direction et avec les employés en place afin de valider nos observations et notre point de vue. Un processus de changement organisationnel fut enclenché dès le début de nos interventions. Nous avons également consulté certains intervenants externes: comptable, banquier, principaux fournisseurs et clients.

8.1 Sources des données

Tel que prévu lors de la présentation de nos offres de service, nous avons eu accès à toutes les données internes disponibles dans l'entreprise telles qu'états financiers, documents de supports, rapports de ventes, rapports de production et de contrôle de qualité, etc.

Nous avons également consulté les différentes revues spécialisées, analyses sectorielles ainsi que quelques rapports provenant de l'industrie.

Il nous a même été possible de visiter certaines usines de production de mousse isolante et de rencontrer de nombreux intervenants de l'industrie.

8.2 Limite de notre recherche

Cette recherche se situe dans un environnement particulier et dans un cadre restreint. Il ne s'agit donc pas d'en généraliser les conclusions pour un ensemble d'entreprises. Il ne s'agit pas d'un travail rigidement scientifique mais davantage une phase exploratoire susceptible d'ouvrir la voie à des recherches ultérieures.

CHAPITRE IX

RECHERCHE-ACTION

CHAPITRE IX

RECHERCHE-ACTION

Tel que souligné antérieurement, notre méthode d'intervention s'est inspirée de la méthodologie de la recherche-action. Ainsi cet aspect théorique de notre recherche méritait de notre part une brève revue de littérature. A ce sujet, nous nous sommes principalement inspirés des auteurs Goyette et Lessard-Hubert. ⁽²⁹⁾

9.1 Définition de la recherche action

Peu d'auteurs fournissent une définition claire et concise de la recherche-action. Cependant, tous appuient implicitement une certaine version définitionnelle de cette méthode, mais sans s'avancer sur le terrain dangereux de la définition explicite. Dans cette version, on retrouve une définition qui fait référence à un double objectif: la recherche doit se pencher sur les gens eux-mêmes, leurs problèmes et les actions envisagées, et d'autre part contribuer à l'accroissement du

⁽²⁹⁾ Gabrielle Goyette, Michelle Lessard-Hébert, La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Presses de l'Université du Québec, 1987.

savoir. L'objectif du chercheur et de l'acteur doit d'abord viser la transformation d'une situation et en second lieu pour le chercheur, rechercher un réel apprentissage.

Même si nous pouvons constater certaines divergences d'opinion chez les auteurs de la recherche-action, nous pouvons aussi y déceler des points de convergence pour plusieurs d'entre eux. Ainsi, ils conviennent que la recherche-action est associée à la résolution de problème. Ce sont d'abord les praticiens qui définissent les besoins de la recherche-action en identifiant les situations qu'ils jugent insatisfaisantes.

La notion de problème est souvent définie à partir d'écart entre une situation idéale et la réalité. A partir de là, la recherche de solution a pour but de réduire cet écart et "nous mettons l'accent sur l'observation et le traitement du problème". Ainsi, le processus de recherche n'aboutit pas à la découverte et à l'adoption de solution idéale. Il favorise la délibération sur le changement et, par le fait même, l'émergence de changements pertinents dans une situation donnée.

En recherche-action, la recherche et l'action sont liées de façon intentionnelle et fonctionnelle, la recherche étant au service de l'action (formation) et vice-versa, ou les deux à la fois.

Pour certains auteurs, la finalité première en recherche-action est l'action; la recherche y jouant un rôle instrumental. C'est la notion de feed-back qui semble, dans cette conception tenir le rôle de trait d'union entre la recherche et l'action. La recherche-action est une modalité de recherche qui rend l'acteur chercheur et qui fait du chercheur un acteur. Elle oriente la recherche vers l'action et ramène l'action vers des considérations de recherche. Le chercheur ne s'y conçoit plus uniquement comme un observateur des phénomènes, mais il devient conscient d'être un "intervenant" dans le processus même de l'action.

La recherche-action contribue grandement à l'enrichissement du savoir-faire et du savoir-être des acteurs et du chercheur dans un cadre mutuellement accepté.

9.2 Implication des chercheurs et des acteurs

Ainsi, la recherche-action implique l'existence simultanée d'une recherche et d'une action et la participation conjointe des chercheurs et acteurs. Le processus de la recherche-action permet une communication constante des résultats de la recherche.

Pour le chercheur qui observe et qui assiste les acteurs dans la prise en charge de la résolution de leurs problèmes ceci implique que l'on doive se mettre à la place ou dans la position de l'unité agissante dont on étudie le comportement pour saisir la compréhension du réel sous-jacent à l'émergence de nouveaux comportements.

La recherche-action est l'occasion pour le chercheur d'un contact continu avec le milieu et lui pose le défi de concilier les exigences de la recherche avec les impératifs de l'action.

Le chercheur, en recherche-action, est donc conçu comme étant lui-même un sujet impliqué, soit dans une action, soit par rapport à un objet de recherche formulée à partir d'un problème vécu dans l'action: *l'implication du chercheur dans l'objet de sa recherche est non seulement acceptée mais voulue.*

La notion d'implication joue, pour plusieurs auteurs, un rôle central dans la conception et les pratiques de la recherche-action.

La recherche-action implique donc que le chercheur renonce à sa position de neutralité et de stricte "objectivité scientifique" et qu'il adhère minimalement aux valeurs et aux objectifs du groupe tout en clarifiant ses propres valeurs (personnelles ou scientifiques) face au groupe. Le chercheur ne met pas sa subjectivité entre parenthèses, au contraire, il l'investit dans la recherche.

Une rétroaction permanente en cours d'action peut être considérée comme le mécanisme de base de toute recherche-action. Il reste que celle-ci ne constitue pas une démarche à tâtons vers une issue possible, mais qu'au contraire elle ne peut s'entendre que si un objectif de préférence explicite a été assignée à l'action.

La recherche-action est un travail qui s'inscrit dans une certaine durée, ne se réduisant pas à des interventions ponctuelles: l'usure du temps est nécessaire. Ainsi, une solidarité étroite, expressément déclarée et mise en pratique

lie le chercheur aux acteurs du système. La recherche-action procède par cycles courts, réitérés constamment qui lui permettent de coller étroitement à la réalité.

9.3 Théorie pratique

La recherche-action peut se voir attribuer plus ou moins explicitement par certains auteurs une fonction de jonction entre la théorie et la pratique, alors que d'autres préfèrent la définir tout simplement comme une recherche appliquée.

Les recherches de type plus classiques ont tendance à entraîner une séparation de la théorie et de la pratique, soit parce que les résultats de la recherche n'atteignent pas les praticiens ou soit parce que les résultats sont difficilement applicables à la solution de problèmes. La recherche-action, pour sa part, favorise la diffusion de la théorie et son application à la solution de problèmes concrets.

En effet, la recherche-action portant sur des activités humaines, il s'avère difficile pour le chercheur de cerner toutes les variables et il lui est virtuellement impossible de les isoler. Ainsi, il est peu probable que les résultats d'une recherche-action soient facilement généralisables. Ils ne

permettent pas, en soi, de constituer ou de valider un modèle ou une théorie, la solution de problème se révélant trop spécifique.

Conséquemment, la recherche-action n'est que très indirectement orientée vers l'élargissement du champ global des connaissances. S'il lui arrive de contribuer à l'élaboration d'un édifice théorique, ce n'est qu'un résultat secondaire qui s'obtient par l'accumulation d'expérience recueillie dans des cas particuliers et par l'analyse de phénomènes qui se répètent lorsque certaines conditions sont réunies. Comme la recherche fondamentale et la recherche appliquée, la recherche-action procède par induction de ses observations pour construire de nouveaux modèles ou pour vérifier des théories. Elle déduit aussi du champ théorique des alternatives de transformation de la réalité.

La recherche fondamentale procède selon la méthode cartésienne ou analytique où la séparation des variables est poussée à l'extrême. A l'opposé, le cadre de la recherche-action se complaît à la méthode systémique. Il faut ajouter que même les chercheurs classiques ont de plus en plus recours aux modèles systémiques.

La recherche-action doit être plus flexible que la recherche fondamentale, car tel que souligné précédemment, elle ne peut contrôler certaines variables en jeu dans la situation globale: le chercheur doit tenir compte du milieu réel dans lequel il travaille.

9.4 L'approche systémique : méthodologie des systèmes souples

Diverses méthodes peuvent être utilisées dans le cadre de la recherche-action: recherche participative, recherche conscientisante, analyse institutionnelle, recherche militante, sociologie d'intervention. L'ensemble des méthodes utilisées en recherche-action se caractérise par une souplesse méthodologique consentie par le chercheur, souplesse ou "marge de non-contrôle" qui varie selon les a priori et les finalités du chercheur.

Cependant, l'approche systémique semble être privilégiée pour l'analyse de la problématique. En effet, on retrouve l'influence de l'approche systémique dans le développement de la recherche-action: logique d'association, approche globale, méthodologie qualitative, interdisciplinarité.

En conséquence, la jonction théorique-pratique peut aussi signifier l'utilisation d'une méthodologie fondée sur une théorie particulière. C'est le cas par exemple, de l'application en recherche-action de la méthodologie des systèmes souples, issue de l'approche systémique, qui s'appuie sur la théorie générale des systèmes.

Lorsque la problématique est complexe, mal définie, sans consensus, la méthodologie des systèmes souples peut s'appliquer sans recherche d'optimisation, car cette dernière correspond avant tout à un processus d'apprentissage.

Cette approche systémique présente un grand intérêt qui justifiait à notre point de vue une brève revue de littérature. Définissons d'abord les termes pour ensuite examiner le contenu de la méthodologie proposée par Peter Checkland.

9.4.1 Qu'est qu'une méthodologie?

Pendant que la philosophie permet d'aborder le quoi, la technique répond quant à elle, au comment. La méthodologie est à l'étape intermédiaire, elle s'intéresse au quoi de façon plus précise que la philosophie et au comment sans le détailler. C'est ainsi que définit P. Checkland, les méthodologies s'efforçant d'aborder les problèmes non structurés de l'activité humaine. ⁽³⁰⁾

9.4.2 Qu'est-ce qu'un système?

La définition de M. Joel de Rosnay peut rallier la majorité lorsqu'il écrit *un système est un ensemble d'éléments et d'interactions dynamiques, organisés en fonction d'un but.*

⁽³¹⁾ Prise au sens large, la notion de système peut s'appliquer, en biologie, à la cellule et à tout être vivant. L'être humain est un système composé d'un ensemble de sous-système et tout le champ des interactions humaines peut être étudié à la lumière de ce concept.

⁽³⁰⁾ CHECKLAND, Peter, *Systems thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, 1981.

⁽³¹⁾ De ROSNAY, Joel, *Le Macroscopie*, in Points, 1975.

Expliquons la différence entre un système souple (soft) et un système mécanique (hard):

Les exemples soumis au paragraphe précédent sont des systèmes ouverts sur leur environnement c'est-à-dire qu'ils ne peuvent conserver leur équilibre qu'en interagissant avec leur environnement pour échanger énergie et information. C'est ce qui sert à les distinguer des systèmes mécaniques non soumis à cette condition. Les activités humaines fonctionnent selon le principe des systèmes souples et ce que Checkland qualifie de "soft problems". (à propos desquels peut s'appliquer sa méthodologie) Ce sont des problèmes non structurés, où les objectifs à atteindre sont difficile à définir, où les mesures de performance sont davantage qualitatives, où les décisions sont incertaines et où l'évaluation est non définitive. Bref, ce sont des problèmes issus de la vraie réalité (real world). ⁽³²⁾

⁽³²⁾ Peter CHECKLAND, Towards a systems-based methodology for real world problem solving, in journal of systems engineering, vol 3, no 2, 1972

9.4.3 Les étapes de la méthodologie des systèmes souples

Ce que Checkland propose, c'est une méthodologie qui puisse vraiment s'adapter à des situations spécifiques et tirer profit de l'interaction recherche et action, chercheur et acteur. La démarche comporte sept étapes successives, mais non étanches suivant une progression organique adaptée aux besoins des acteurs, de préférence à une programmation rigide d'échéancier.

Les étapes :

Conjointes chercheur - acteur univers effectif	Chercheur seul Univers conceptuel
1. Identification du problème	
2. Description de la problématique description, analyse et solution envisagée	
	3. Rédaction des énoncés des systèmes pertinents d'activités humaines
	4. Conception des modèles conceptuels de systèmes pertinents
5. Comparaison des modèles avec les acteurs de la problématique exprimée en 2.	
6. Énonciation des changements désirables et praticables	
7. Action pour améliorer la situation problématique	

La méthodologie a le mérite d'organiser une dialectique prometteuse entre chercheur et acteur.

9.5 Les apports et les limites de la recherche-action

Bien que prometteuses, ces nouvelles approches présentent des limitations qu'on ne peut ignorer. Le texte de M. Paul Prévost les expose avec clarté.

Le mode de recherche pratiqué en recherche-action n'est pas universel en ce sens qu'il ne peut être applicable à tous les domaines scientifiques. Il nécessite l'existence d'acteurs participatifs. La recherche-action s'adresserait donc spécifiquement aux sciences dirigées vers les activités humaines. ⁽³³⁾

Puis, une limitation que l'on pourrait mieux désigner comme une difficulté inhérente à la double finalité de la recherche-action, c'est le dilemme entre les objectifs de recherche et d'action. La difficulté réside dans l'équilibre à conserver à propos de l'un et l'autre objectif dans la pratique. ⁽³⁴⁾

⁽³³⁾ Paul PREVOST, Cahier de recherche laboratoire d'études économiques régionales (L.E.E.R), UQAC, 1983.

⁽³⁴⁾ Ibidem

Enfin le problème de la reconnaissance scientifique de la recherche-action et des méthodologies pertinentes demeure entier.

La crédibilité du chercheur peut être mise en doute du fait de son engagement dans l'action... il peut être difficile au chercheur de cerner toutes les variables... il peut s'avérer que les résultats d'une recherche-action soient difficilement généralisables. ⁽³⁵⁾

Le praticien-chercheur qui entreprend une recherche-action doit être conscient du fait que, d'une part, sa propre participation à la recherche peut introduire des biais. La recherche-action présente, à notre avis, un grand intérêt à la fois scientifique et humain.

Nous partageons l'avis de Paul Prévost quand il écrit:

L'interaction des chercheurs et des acteurs permet la cueillette de données plus pertinentes à la problématique et à l'élaboration de théories plus adaptées au monde de l'action. L'adéquation entre théorie et pratique se trouve également renforcée du fait de l'application immédiate des nouvelles connaissances acquises ... permet une vérification rapide des hypothèses... ⁽³⁶⁾

⁽³⁵⁾ Paul PREVOST, Cahier de recherche laboratoire d'études économiques régionales (L.E.E.R), UQAC, 1983.

⁽³⁶⁾ Paul PREVOST, Cahier de recherche laboratoire d'études économiques régionales (L.E.E.R), UQAC, 1983.

La recherche-action permet de rapprocher théorie et pratique. Le chercheur s'intéresse aux problèmes réels de la vie. Son action conjointe avec les acteurs est de nature à générer des apprentissages affectifs et sociaux de grande valeur.

9.6 Critiques de certains auteurs

Certains auteurs ne remettent pas en cause les fondements de la méthode expérimentale, mais plutôt ses modalités d'application (sur le terrain et non en laboratoire), la portée de ses résultats (peu généralisables) et le type de produits recherchés (théorie pratique, orthopraxis).

Par ailleurs, il apparaît clairement dans la littérature analysée qu'il existe une tendance importante en recherche-action à situer la problématique des liens entre recherche et action, chercheurs et acteurs, sur un plan épistémologique. Cette tendance s'appuie, sur le plan de la recherche, sur des fondements épistémologiques non ou peu reconnus par la science traditionnelle. C'est dans ce contexte que se situent les pratiques et le discours critique formulé par ces auteurs-chercheurs en recherche-action.

L'objectivité du chercheur peut aussi être mise en doute du fait de leur engagement dans l'action. L'adhésion à l'action peut entraîner une minimisation du sens critique du chercheur.

Un des problèmes de la reconnaissance du statut scientifique de la recherche-action vient du fait, qu'au départ, on a essayé d'appliquer les critères d'évaluation de la recherche expérimentale (objectivité, validité, fidélité) à un type de recherche dont les spécificités nécessitent une redéfinition de ces mêmes critères.

9.7 Développement de la recherche-action

La recherche-action n'est qu'à ses débuts et le travail doit se poursuivre afin d'assurer à ce mode de recherche l'épanouissement désiré. Une méthodologie propre à la recherche-action peut exister mais elle reste à définir.

La recherche-action, relevant du processus scientifique de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, est encore à préciser ses contours et à définir sa mission scientifique dans le champ de l'enrichissement des savoirs.

Face aux problèmes de la reconnaissance de la recherche-action, il faut cependant reconnaître avec Sussman et Evered, que la science organisationnelle est actuellement en crise. Nous croyons, face à ces problèmes, que la recherche-action saura démontrer son utilité.

CHAPITRE X

INTERVENTION

CHAPITRE X

INTERVENTION

Afin de concrétiser la réalisation de nos objectifs, et conformément à nos prévisions, nous sommes intervenus auprès de deux PME, dont la taille se situe dans le cadre du type d'entreprises ciblées dans notre recherche.

10.1 **Mise en situation**

A cet effet, nous avons négocié notre premier mandat d'intervention qui a débuté en janvier 1989. A cette époque, celui-ci consistait en l'élaboration de deux diagnostics organisationnels, dont la finalité était l'élaboration d'un plan stratégique dans deux entreprises liées. Nous détenions ce mandat des deux principaux actionnaires.

Afin de bien cerner la problématique qui existait à l'époque, il est sans doute opportun de reprendre l'essentiel du contenu du mandat d'alors:

Nous essaierons de résumer en quelques lignes les objectifs de la présente étude ainsi que les résultats anticipés. Le volume d'activités a progressé considérablement au cours des dernières années et la structure organisationnelle est demeurée sensiblement la même.

Compte tenu de la problématique, les deux principaux actionnaires et administrateurs distinguent certains problèmes au niveau de la répartition des tâches entre eux. A maintes occasions, ils se sentent accablés devant le volume de travail à accomplir pour mener à bien les activités des entreprises. Ils perçoivent également qu'ils ne sont pas adéquatement supportés au niveau des tâches cléricales, lesquelles sont d'ailleurs peu définies.

Les administrateurs espèrent que le contenu de l'étude suggérera différentes avenues possibles permettant l'implantation d'une structure organisationnelle plus efficace et ce, à tous les niveaux de l'organisation incluant le fonctionnement du conseil d'administration.

Ils anticipent également que le contenu de l'étude couvrira les aspects d'une ré-organisation financière de l'entreprise incluant la possibilité de mises de fonds additionnelles provenant de nouveaux investisseurs.

Afin de répondre à cette requête, nous procéderons à un diagnostic en profondeur de l'organisation, suivi de l'élaboration de la mise-en-oeuvre d'un plan stratégique. Pour ce faire, nous nous inspirerons de la méthodologie des systèmes souples de P.B Checkland. Nous concevons que l'ampleur du mandat n'ira pas jusqu'à l'implantation de changements.

10.2 Présentation sommaire des deux entreprises

Il s'agissait de deux petites entreprises oeuvrant dans le secteur des produits isolants; des entreprises que nous désignerons par le vocabulaire Entreprise A et Entreprise B.

L'Entreprise A fabrique une mousse de polyuréthane ayant des caractéristiques exceptionnelles tandis que que l'Entreprise B se spécialise dans la vente et l'installation de produits isolants. L'entreprise B fut fondée en 1978 alors que l'entreprise A démarra ses opérations en 1982.

Les deux entreprises ont un chiffre d'affaires similaire, soit près d'un million de dollars. Les opérations des deux entreprises génèrent peu de profit, opérant sensiblement au seuil de rentabilité. Cinq personnes travaillent généralement pour l'Entreprise A alors que l'Entreprise B emploie une douzaine de personnes durant la période estivale.

10.3 Formation des propriétaires-dirigeants

Le propriétaire-dirigeant de l'Entreprise A n'avait pas complété ses études collégiales; il avait suivi quelques cours de perfectionnement et séminaires dans le domaine de l'isolation. Quant au propriétaire-dirigeant de l'Entreprise B, il n'avait pas complété ses études secondaires et n'avait

suivi qu'un seul cours de formation dans le secteur de l'isolation. Ni l'un, ni l'autre n'était formé aux techniques managériales et administratives.

10.4 Conseil d'administration

Dans les deux entreprises, les conseils d'administration existaient "sur papier seulement" pour respecter les exigences de la loi. En effet, dans les livres des assemblées des compagnies, on retrouvait des comptes-rendus "d'assemblées bidons"...

10.5 Forces et faiblesses décelées

Notre diagnostic organisationnel identifia de nombreuses faiblesses communes aux deux organisations: absence de planification, aucune prévision budgétaire, délégation inadéquate, manque de communication, manque de contrôle de qualité, aucun contrôle interne, situation financière vulnérable, entreprises sous-capitalisées, fonds de roulement insuffisant, gestion administrative et comptable plus ou moins efficace, peu de connaissance des prix de revient, manque de compétence du personnel clérical, méthodes de gestion artisanales.

Quant aux forces décelées, les points communs aux deux entreprises se retrouvèrent au niveau de la qualité des produits, de l'expérience des propriétaires-dirigeants dans leur secteur d'activité, de la grande satisfaction de la clientèle et de leur position de leader régional dans leur champ d'activité.

La fonction marketing était légèrement développée chez l'Entreprise A, mais presque inexistante pour l'Entreprise B.

L'Entreprise B jouissait d'un personnel stable, compétent et expérimenté pour la vente des produits ainsi que la mise en oeuvre des travaux sur les chantiers. Nous ne retrouvions pas ces mêmes éléments positifs pour l'Entreprise A, car malgré le petit nombre d'employés, le taux de rotation du personnel était relativement élevé.

10.6 Zones problématiques

Il y avait beaucoup à faire pour tenter de cerner les principales causes de dysfonctionnement des entreprises. Où situer les zones problématiques? A notre avis, à cette époque, il fallait d'abord solutionner le problème de sous-capitalisation. En effet, il nous est apparu évident qu'il était impossible de planifier à long terme, sans d'abord régler cette situation qui faisait problème.

En effet, comment planifier une stratégie de marketing articulée? Comment planifier la fabrication et la vente de nouveaux produits, sans d'abord disposer du "nerf de la guerre", qu'est l'argent. Ni l'entreprise A, ni l'entreprise B disposait alors d'une marge raisonnable de manoeuvre quant à leur capacité d'emprunt. En effet, avant de penser à l'établissement d'un plan stratégique, il fallait penser à "court terme" pour éviter que les édifices ne s'effondrent...

Même s'ils en avaient eu la capacité, les propriétaires-dirigeants étaient beaucoup trop occupés par leurs tâches quotidiennes incluant la gestion du fonds de roulement pour planifier adéquatement l'avenir de leur entreprise.

Les problèmes de sous-capitalisation, auxquels se joint généralement la problématique d'un fonds de roulement déficitaire, (ce qui était le cas pour nos deux entreprises) grugent énormément le temps des dirigeants. En effet, il faut négocier des délais de paiement avec les fournisseurs qui s'impatientent et de plus, être constamment en contact avec son banquier afin d'obtenir une certaine souplesse quant à la gestion de la marge de crédit.

En ce qui concerne le savoir-faire de nos propriétaires-dirigeants, sur le plan technique, il n'y avait aucune difficulté, mais la situation était tout autre au niveau de la

gestion. Ces derniers n'étaient pas versés aux techniques de la gestion comme nous l'avons souligné précédemment. Il s'agit d'un autre obstacle qui, à notre avis, rendait impossible de la part des propriétaires-dirigeants, une réflexion articulée quant à l'avenir de l'entreprise. L'établissement d'un plan stratégique, de la mission de l'organisation, des objectifs ainsi que des stratégies permettant l'atteinte de ces objectifs les dépassaient tout simplement.

Certes, à titre de consultant, il nous était possible d'accompagner les propriétaires-dirigeants dans cet exercice de planification stratégique. Par contre, le problème n'était pas résolu pour autant, car un tel plan nécessite un suivi de la part des propriétaires-dirigeants. Mais, pour les raisons que nous avons énumérées précédemment, c'est-à-dire un manque de temps, un conseil d'administration inefficace, un manque de ressources financières et un manque de savoir-faire de la gestion, le plan stratégique demeurerait fort probablement sur les tablettes...

10.7 Etapes d'intervention

Tel que prévu dans notre mandat, nous nous sommes inspirés de la méthodologie des systèmes souples et il y a eu un processus d'interaction entre nous et les acteurs tout au long de l'élaboration de notre diagnostic. Chaque étape fut validée et le processus de changement organisationnel s'est enclenché dès le début. Il fallait régler les problèmes les plus urgents.

- Amélioration de la structure de capital
- Évaluation du personnel en place
- Amélioration des procédures de contrôle interne
- Amélioration de la gestion des recevables
- Implantation de l'informatique
- Amélioration du contrôle des coûts de production

A travers l'implantation de ces changements, notre première préoccupation demeurerait toujours la problématique de sous-capitalisation des deux entreprises. Avec les acteurs, nous avons analysé différents scénarios qui pourraient conduire à la solution de problèmes. Ni l'un, ni l'autre des propriétaires-dirigeants pouvait ou désirait investir de nouveaux capitaux dans leurs entreprises.

Certaines démarches furent effectuées auprès des employés mais ces derniers trouvaient la situation trop floue entre les deux organisations. Ils démontraient un certain intérêt, mais rien de concret ne se passait...

10.8 Modification de notre mandat

Voici l'élément déclencheur qui modifia sensiblement la situation et qui nécessita une redéfinition de notre mandat. Les acteurs décidèrent d'un commun accord qu'il était souhaitable pour eux-mêmes ainsi que pour les entreprises de procéder à une réorganisation de l'actionnariat. La finalité de cette restructuration était que chaque organisation dispose d'une autonomie totale par rapport à l'autre en éliminant tout lien de dépendance.

Ainsi, le principal actionnaire de l'Entreprise A désirait se départir de la totalité des actions qu'il détenait dans l'Entreprise B et, à l'inverse, l'autre associé désirait également vendre les actions que lui et son entreprise possédaient dans l'Entreprise A.

Cette évolution ne fut pas une totale surprise pour nous, car lors de l'élaboration de la problématique ainsi que de la définition de notre mandat, nous avons perçu un certain malaise entre eux.

A la requête de nos deux mandataires, nous avons accepté la réorientation de notre mandat. Ce dernier consistait essentiellement à la recherche de solutions permettant l'atteinte de résultats satisfaisants. Il s'agissait de négociations fort complexes et délicates.

- Évaluation des actions de chaque entreprise
- Établissement des conditions de paiement
- Obtention de libération de cautionnements
- Signature d'une convention régissant les futures relations d'affaires entre les deux entreprises

Quelques rencontres de négociations, s'échelonnant sur une période de trois ou quatre mois, permirent d'en venir à un règlement acceptable de part et d'autre.

La partie la plus difficile fut sans doute celle de l'évaluation des actions de chaque corporation. Il y a toujours une marge considérable entre la valeur sentimentale, la valeur comptable et la valeur marchande... Dès que ce processus fut enclenché, il nous est apparu de nouveau évident qu'il fallait régler le problème de sous-capitalisation afin de sécuriser les principaux bailleurs de fonds.

10.8.1 Problématique de la sous-capitalisation

En effet, tel que nous l'avions perçu lors de notre diagnostic, la structure de capital était des plus vulnérable et il fallait remédier à la situation, car la réorganisation en cours ne réglait en rien ce problème.

Pour l'Entreprise B, trois employés décidèrent de s'impliquer financièrement dans l'organisation en acquérant chacun 10% du capital-action. Cette mise de fonds jumelée à un refinancement global des dettes à long terme consolidèrent sa situation financière.

Quant à l'Entreprise A, il y eut également une amélioration sensible au niveau de la capitalisation, car le propriétaire-dirigeant investit dans son entreprise le produit de la vente des actions qu'il détenait dans l'Entreprise B.

Ainsi, par la force des choses, nous avons remédié à l'une des causes de dysfonctionnement qui explique à notre avis l'absence de planification stratégique dans la PME, soit celle de la sous-capitalisation.

Cependant, durant cette période d'intense négociation, il fallut évidemment mettre de côté le processus de changement organisationnel enclenché dans les deux organisations.

10.8.2 Processus de changement humain

Cette mise de côté ne signifiait pas pour autant l'arrêt du processus de changement sur le plan humain. Au contraire, à travers les tractations parfois ardues, il y a eu des changements continus au niveau des participants. Ainsi, chercheur comme acteurs, nous nous sommes enrichis, et ce tant au niveau du savoir-faire que du savoir-être. Un savoir-être qui a évolué positivement dans un contexte de relations interpersonnelles fort délicates à quelques occasions. Dans différents domaines, le savoir-faire s'est également enrichi, et ce grâce aux nombreux échanges et aux nombreuses situations rencontrées. A notre avis, cette amélioration du savoir-faire, dans des domaines spécifiques de la gestion, ne formait pas pour autant les propriétaires-dirigeants à un exercice de planification stratégique, même s'ils en avaient eu le temps et/ou le goût.

10.8.3 Manque de formation du propriétaire-dirigeant

En effet, tel que nous l'avons souligné précédemment, les deux propriétaires-dirigeants n'étaient pas formés aux techniques managériales et administratives. A tout événement, même s'ils l'avaient été, pour eux, il y avait plus urgent à faire...

Des circonstances malheureuses ont cependant brusqué les événements pour le propriétaire-dirigeant de l'Entreprise B. En effet, certains événements ont nécessité le départ d'un gestionnaire dont la formation se limitait au niveau du secondaire V. Ce dernier oeuvrait dans l'organisation depuis plusieurs années. Pour combler ce poste, un jeune diplômé universitaire, détenant une formation en administration et comptabilité, fut recruté. Le savoir-faire de la gestion de l'organisation fut ainsi grandement amélioré. Nous reviendrons d'ailleurs sur ce sujet ultérieurement.

10.8.4 Changement organisationnel

Tel que nous l'avons souligné, un processus de changement organisationnel fut enclenché dès le début et se poursuivit. Ainsi, malgré la priorisation des interventions à la réorganisation de l'actionnariat, de nombreux changements administratifs furent engagés dans les deux entreprises. Ces modifications concernaient l'ensemble des éléments soulignés antérieurement tels que l'amélioration des procédures de contrôle interne, de la gestion des recevables et du contrôle des coûts de production, l'évaluation du personnel en place et l'implantation de l'informatique.

Pour l'entreprise B, les changements les plus importants furent sans doute l'amélioration de la structure de capital ainsi que l'engagement du diplômé universitaire.

10.9 Contexte de nos deuxièmes mandats et description générale des entreprises

Ainsi, l'image riche des deux entreprises a subi d'importants changements. De plus, les modifications substantielles au niveau de l'actionnariat modifiaient considérablement les règles du jeu. En conséquence, à la requête des deux propriétaires-dirigeants, nous avons accepté un deuxième mandat d'intervention qui débuta en novembre 1990 pour l'entreprise A et quelques mois plus tard, pour l'entreprise B.

Ces mandats consistaient en l'établissement de diagnostics organisationnels ainsi que l'élaboration de plans stratégiques. Afin de se situer dans le contexte, nous reprendrons les principaux éléments de nos diagnostics. Dans un premier temps, nous essaierons de nous familiariser avec les entreprises, leur historique ainsi que leurs activités au début de notre deuxième intervention.

Ces entreprises sont incorporées et leur président-général possède le contrôle dans des proportions importantes. Les conseils d'administration sont à toute fin pratique inopérants, soit une situation similaire à celle que nous avons identifiée lors de notre première intervention.

Leur chiffre d'affaires annuel se situe sensiblement au même niveau, soit approximativement à un million de dollars. Au cours de la dernière année, l'Entreprise "B" a généré des profits satisfaisants alors que l'Entreprise "A" se maintient toujours au niveau du seuil de rentabilité.

Les deux entreprises destinent leurs produits à l'industrie de la construction. L'utilisation du polyuréthane a connu une progression des plus substantielle au cours des dernières années et tout semble indiquer que cette tendance se maintiendra au cours des prochaines années.

10.9.1 Historique

L'Entreprise A

Fondée en 1982, elle offre un service de thermographie et fabrique un produit isolant ayant la particularité d'avoir un haut degré d'ininflammabilité jumelé à un faible taux de dégagement de fumée. Elle vend certains autres produits isolants, par contre le chiffre de ces ventes compte pour une faible part de ses activités. Il en est ainsi pour le service de thermographie.

L'Entreprise A gère l'ensemble des activités de son siège social situé en Abitibi-Témiscamingue. Cette organisation opère sur l'ensemble du territoire canadien, et on y dénombre cinq employés.

L'entreprise B

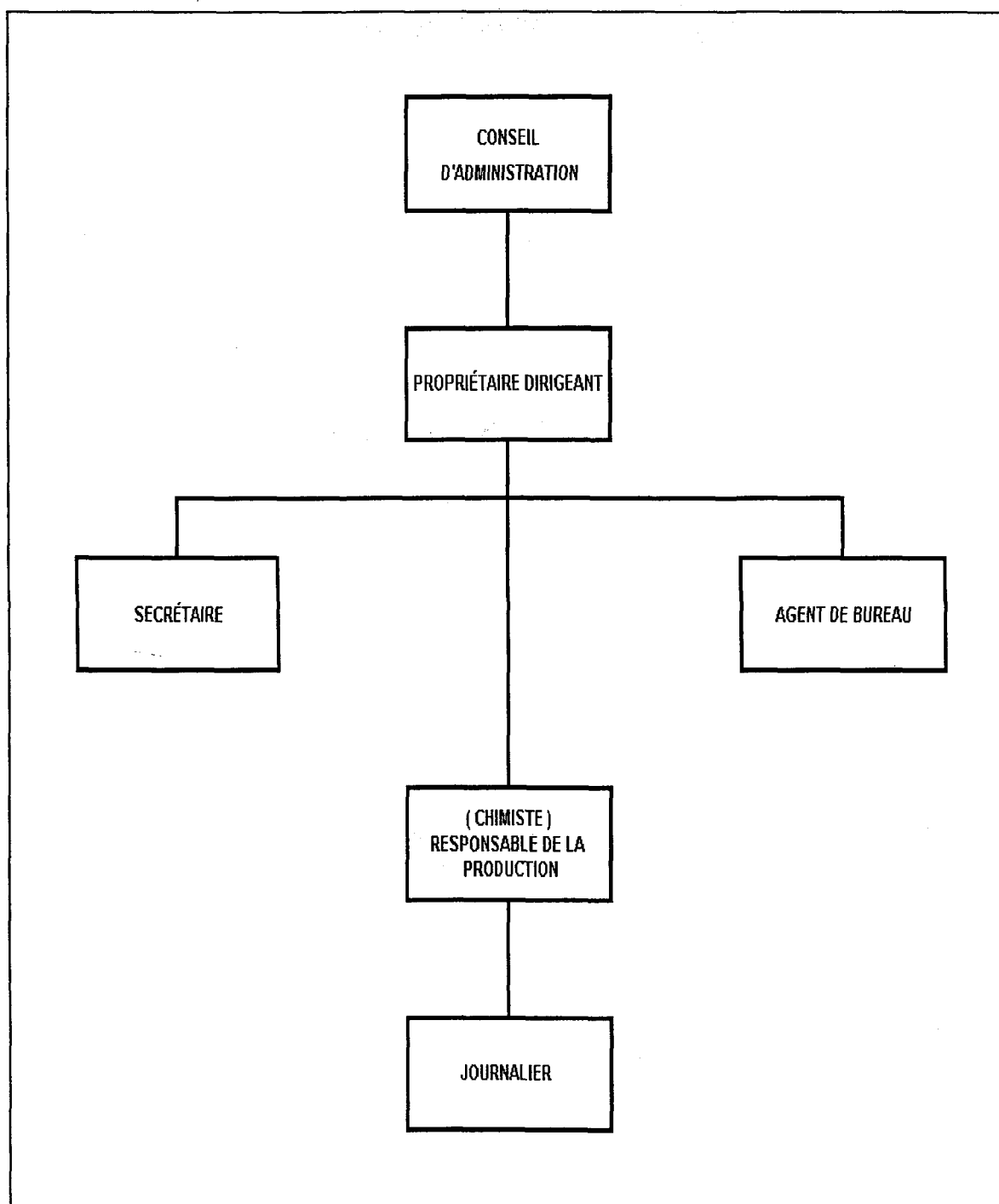
En opération depuis près de quatorze ans, elle se spécialise dans la vente et l'application de produits isolants. Les activités de cette entreprise s'étendent sur l'ensemble du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue ainsi que de la région de la Baie James. Le siège social se situe en Abitibi-Témiscamingue et elle opère une deuxième succursale dans cette même région.

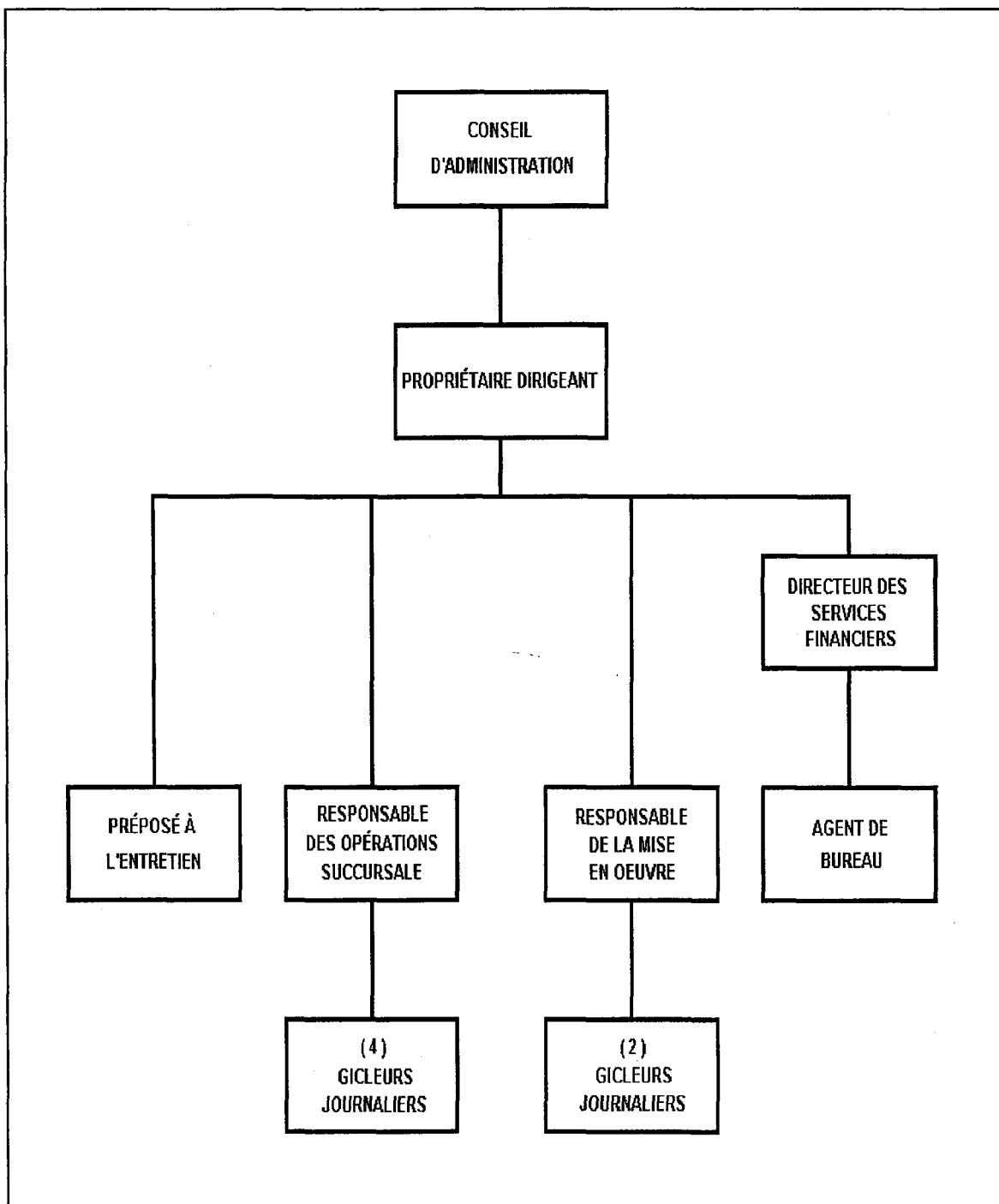
Durant la période estivale, une douzaine d'employés y travaillent. Son chiffre d'affaires se concentre principalement dans la vente et dans le giclement de deux produits isolants.

Nous avons précédemment constaté que l'actionnariat se divise entre quatre individus où 70% du capital-action est détenu par le président directeur-général et 30% réparti également entre les autres actionnaires-employés.

10.9.2 Structure organisationnelle et juridique

Les propriétaires-dirigeants sont fortement impliqués dans la gestion des opérations malgré l'introduction d'un deuxième niveau de gestion. Les deux entreprises fonctionnent généralement selon la structure suivante:

ENTREPRISE A

ENTREPRISE B

Rôle de gestionnaire du propriétaire-dirigeantEntreprise A

Nous mentionnions "fonctionnent généralement selon...", dans le sens qu'il arrive que la structure organisationnelle soit court-circuitée, soit par le propriétaire-dirigeant, soit par les travailleurs.

Examinons maintenant le rôle de gestionnaire assumé par le propriétaire-dirigeant

- Administration générale: il en assume la responsabilité; il est assisté d'une commis-comptable et d'une secrétaire.
- Production: il supervise le travail en usine effectué par ses collaborateurs; il effectue parfois ce travail en l'absence de ces derniers.
- Recherche et développement: il en assume la responsabilité; il est secondé d'un chimiste.
- Il est entièrement responsable du marketing et des ventes.
- Gestion du personnel: il en est directement responsable.

L'Entreprise B

- Vente et marketing: l'entière responsabilité lui revient pour une grande partie du territoire incluant la Baie James; le directeur des opérations de la succursale, également actionnaire, s'occupe des clients de son territoire.
- Production: pour les gros chantiers, il exerce une certaine surveillance; pour les autres contrats, le responsable de la succursale s'occupe de la mise-en-oeuvre dans son secteur alors qu'un autre associé assume la surveillance des autres travaux sur le territoire en plus de travailler récemment comme gicleur.
- Gestion du personnel: il en assume la responsabilité; il est cependant secondé par ses associés et le directeur des services financiers.
- Administration générale: il s'implique peu à ce niveau; ces tâches sont essentiellement assumées par le personnel administratif sous la responsabilité du directeur des services financiers.

Délégation et planification

Tel que nous en avons fait allusion, malgré la création d'un deuxième niveau hiérarchique, la délégation demeure floue pour les deux entreprises et le dirigeant s'occupe de nombreuses tâches qui pourraient être déléguées à des subalternes.

L'Entreprise A

A peu de choses près, nous avons constaté que le dirigeant s'occupe de tout; de la vente, des achats, du marketing, de l'administration générale, du contrôle de qualité, etc. Le personnel qu'il dirige est inexpérimenté. Le personnel clérical manque également de compétence pour effectuer adéquatement certaines tâches assignées. Aucun employé n'est versé aux techniques de la gestion.

Il n'a pas le temps de s'asseoir et de penser à l'avenir de son entreprise. Il existe chez-lui une totale absence d'une vision globale à long terme. Il s'agit plus, pour lui, de régler les problèmes quotidiens que de planifier par exemple une stratégie de marketing articulée. En effet, il doit plus souvent "jouer au pompier" pour éteindre les feux que de faire de la prévention.

L'Entreprise B

Nous avons précédemment souligné le fait que la ligne d'autorité est très souvent court-circuitée, ce qui amène le propriétaire-dirigeant à effectuer des tâches qui pourraient facilement être effectuées par ses principaux cadres.

L'entreprise, dans son ensemble, jouit d'un personnel stable, compétent et expérimenté. Une situation de climat et culture d'entreprise très particulière prévaut où la très grande majorité des employés, incluant le dirigeant, se connaissent depuis plusieurs années. Il semble exister d'importants liens d'amitié entre eux. Ceci explique sans doute le fait que les relations de travail sont amicales et que la discipline n'est pas de rigueur, loin de là. En partie pour cette raison, nous constatons une situation ambiguë au niveau de la délégation et le propriétaire-dirigeant doit consacrer trop de temps à régler certains problèmes qui pourraient être facilement réglés à un autre niveau.

Il y a une absence totale de planification à moyen comme à long terme. Quant à la planification à court terme de quelques éléments comme les travaux sur les chantiers, la gestion de la trésorerie, la gestion des achats, cela va relativement bien. Avant l'intégration du jeune diplômé universitaire à l'organisation, même cette planification à

court terme était déficiente. Cette personne qui occupe la fonction de directeur des services financiers a également contribué à l'enrichissement du savoir-faire du propriétaire-dirigeant. Il nous est apparu évident que ce dernier chemine dans un processus d'apprentissage quant aux techniques managériales et de gestion et ce, malgré une formation de base élémentaire.

10.9.3 La technologie, les méthodes de production

L'Entreprise A

L'usine dispose d'une forte capacité excédentaire de production. En effet, l'usine opère à peine 20% de sa capacité annuelle. Un équipement de production à "la fine pointe de la technologie" répond adéquatement aux besoins des opérations. Cet aspect permet de contrôler plus facilement les différentes variables du processus de fabrication s'effectuant en usine. L'informatisation du processus de fabrication y joue un rôle essentiel. Il s'agit là d'une opération délicate, car les caractéristiques du produit doivent être conservées rigoureusement. Quant au contrôle de qualité, nous avons constaté une certaine déficience.

L'Entreprise B

Tel que souligné lors de la présentation des entreprises, l'Entreprise B gère deux établissements pour couvrir l'ensemble du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue ainsi que celui du secteur de la Baie-James. Il s'agit donc, pour l'organisation, de couvrir un territoire très vaste s'étendant des frontières de l'Ontario jusqu'à la Baie James, même de l'Ungava pour certains contrats gouvernementaux. Une telle étendue de territoire ne facilite évidemment pas la tâche de surveillance des chantiers.

Pour effectuer ces différents travaux, l'entreprise possède un équipement de production varié et performant. Cet équipement de production est principalement destiné au processus de giclement. Nous avons cependant remarqué une quasi-absence d'entretien préventif et ce, autant pour le matériel roulant que pour l'équipement de production.

Les travaux d'isolation consistent principalement en des opérations de giclement sur les chantiers. Malgré un équipement efficace, il est beaucoup plus difficile de contrôler l'ensemble des variables tel le facteur de température ambiante, l'utilisation de boyaux de raccordement, les aires de travail, etc. En effet, il s'agit d'un processus délicat où la conservation intégrale des caractéristiques du produit est

essentielle. La mise en oeuvre simultanée sur plus d'un chantier, l'étendue du territoire ainsi que la concentration des activités sur une période restreinte sont parfois des obstacles majeurs à la surveillance des travaux. Toutefois, tel que nous le constaterons ultérieurement, ces contraintes ne nuisent pas à la bonne réputation de l'organisation en ce qui a trait à la qualité des produits ainsi qu'aux travaux exécutés.

Par ailleurs, nous avons noté certaines déficiences quant à la planification à moyen terme des travaux. Cette situation occasionne des coûts additionnels et un manque de cohésion.

10.9.4 Le travail administratif

Sur le plan de la gestion, les deux entreprises vivent actuellement une période de transition. Les tâches ne sont pas définies de façon précise et, nous sommes d'opinion que les deux organisations ne bénéficient pas suffisamment des aptitudes de leur personnel administratif. En effet, plus de tâches pourraient être effectuées par le personnel clérical.

Les deux entreprises ont une gestion comptable informatisée, mais par contre, les micro-ordinateurs utilisés sont plus ou moins performants; surtout au niveau de la vitesse d'exécution et de la capacité de mémoire vive.

Les procédures administratives sont surtout fonction du système comptable et ne servent pratiquement pas à des fins de gestion interne.

10.10 Quelques fonctions des organisations

Malgré le fait que nous avons analysé l'ensemble des fonctions lors de l'élaboration de nos diagnostics, nous avons retenu les éléments que nous jugions pertinents à la compréhension de notre travail de recherche.

10.10.1 Le marketing

Il s'agit d'une fonction où on rencontre de sérieuses faiblesses pour les deux organisations. Il n'existe aucun plan de marketing à moyen ou long terme. En effet, les décisions se prennent à la pièce sans analyse stratégique.

L'Entreprise A investit cependant des sommes relativement considérables dans la publicité: participation à des expositions, envois promotionnels sélectifs, promotion dans des publications spécialisées, organisation de séminaires, sollicitation directe, implication active dans des associations sectorielles, etc.

Pour l'Entreprise B, il s'agit généralement d'efforts ponctuels et mitigés. Il n'existe aucun dépliant promotionnel et très peu de contact avec l'externe. Cependant, tel que nous l'avons souligné précédemment, les principaux éléments qui pallient à cette problématique consistent en la bonne réputation de l'organisation, la qualité de ses produits, sa situation géographique dans un contexte de climat nordique, la proximité relative des travaux de la Baie James, un produit unique pour des applications spécifiques ainsi que sa bonne connaissance du marché.

Les différentes composantes d'une approche-marketing efficace sont peu intégrées à l'organisation. Auprès des dirigeants des deux organisations, nous ne retrouvons pas la préoccupation de la recherche d'un équilibre nécessaire entre les quatre P constituant normalement le tout du marketing. Bien sûr, nous pensons ici au produit, au prix, à la place ainsi qu'à la publicité.

10.10.2 Les ventes

L'Entreprise A

Une analyse des ventes nous permet de constater une forte concentration auprès de quelques clients même si l'organisation transige avec une cinquantaine d'applicateurs du produit à travers le Canada. Nous constatons également une forte concentration des ventes au Québec, plus particulièrement en Abitibi-Témiscamingue. En effet les ventes dans cette région comptent pour près de 70% de l'ensemble.

L'Entreprise B

Nous savons que ses activités couvrent l'ensemble du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue ainsi que le secteur de la Baie-James. Nous constatons cependant une inégalité de succès de pénétration et ce, plus particulièrement dans une région urbaine relativement peuplée où l'entreprise n'a pas pignon sur rue. Il est sans doute intéressant de souligner que plus de 65% du chiffre d'affaires provient de contrats excédant 5 000 \$. Nous avons également découvert qu'une forte concentration des ventes se regroupent chez quelques clients.

10.11 La santé financière

Nous retrouvons certaines similarités au niveau des deux organisations. Ce sont des entreprises de taille modeste possédant des actifs de quelques centaines de milliers de dollars, un fonds de roulement s'établissant à 1,3/1, un faible taux de capitalisation quoique considérablement amélioré par rapport à la situation lors du premier mandat et un avoir net se situant à quelque 25% de l'actif total.

Considérant la nature spécialisée des opérations ainsi que la petite taille des entreprises, l'analyse des différents ratios avec ceux du secteur ne représente pas un intérêt significatif.

10.12 Diagnostic externe

Voici également une partie de notre diagnostic où, pour les fins du présent travail, nous résumerons en quelques pages les principaux éléments. En conséquence, après avoir présenté les entreprises, leur structure, leurs principales forces et faiblesses, nous essaierons de considérer les facteurs externes qui ont le plus d'impact sur les organisations.

10.12.1 L'industrie du polyuréthane

Parmi ces facteurs, certains sont communs aux deux organisations puisque pour une bonne part de leurs activités, elles oeuvrent dans le même secteur. Il s'agit de mousse polyuréthane destinée à l'industrie de la construction.

La consommation canadienne en produit de polyuréthane présente un modèle de croissance spectaculaire et les projections indiquent que cela se maintiendra.

En effet, au cours des trente dernières années, les ventes annuelles de matériaux ont plus que centuplé pour passer de 200 tonnes métriques à 22 000 tonnes. Ce qui représente un chiffre d'affaires excédant les cent millions de dollars.

Au Canada, trois associations sectorielles regroupent l'ensemble des intervenants de l'industrie. Ces associations conjuguent leurs efforts afin d'accélérer l'expansion de l'industrie.

Les mousses de polyuréthane ont sur les autres matériaux isolants un certain nombre d'avantages spécifiques très intéressants, par exemple le coefficient de conductivité thermique. L'utilisation conventionnelle que l'on en fait consiste en l'isolation des murs.

Malgré la progression de l'industrie du polyuréthane et les perspectives croissantes de son usage, l'industrie occupe une petite place dans certains secteurs. Par exemple, la pénétration du polyuréthane dans l'isolation résidentielle représente une part insignifiante du marché potentiel. Ainsi, le système de polyuréthane de toiture est utilisé dans moins de 5% des applications possibles.

Dans son ensemble, l'industrie du polyuréthane est solide, possédant une bonne structure financière, un personnel compétent et expérimenté, une bonne mise en marché et une bonne technologie pour la fabrication de ses produits. Ce qui différencie le plus la mousse de polyuréthane des autres produits isolants tel que la laine minérale et le polystyrène, c'est son excellent degré de coefficient thermique. Sans aucun doute, c'est cet important facteur qui a contribué à la croissance de l'industrie du polyuréthane.

10.12.2 L'industrie du polyuréthane et son environnement

Comme dans n'importe quel autre secteur d'activités, l'industrie du polyuréthane doit composer avec son environnement et relever de nombreux défis.

10.12.2.1 Protection de l'environnement

La problématique de la protection de l'environnement en est un de taille. En effet, les spécialistes de la protection l'environnement ont identifié une composante du produit de la mousse polyuréthane comme l'une des substances qui contribuent sévèrement à la destruction de l'ozone dans la couche atmosphérique. D'ailleurs, toute l'industrie du plastique est concernée par ce problème d'élimination de ce contaminant appelé communément CFC. Ce produit devra être totalement éliminé d'ici l'an 2000 dans l'ensemble des pays industrialisés.

L'industrie chimique et celle du plastique conjuguent actuellement leurs efforts afin de trouver des produits substitués au fréon. Les recherches sont très encourageantes et pour certains produits, nous en sommes déjà au stade de l'expérimentation en industrie.

Toujours est-il que les chercheurs du principal fournisseur de l'Entreprise A ont également mené des recherches quant à l'utilisation de ces agents gonflants en remplacement du CFC. Ces recherches portaient particulièrement sur les perspectives de qualité de projection, sur le dégagement de fumée ainsi que sur la tenue au feu.

A la vitesse d'avancement des travaux de recherche et des réalisations de l'industrie, tout porte à croire que celle-ci pourra s'ajuster à temps afin de rencontrer les normes environnementales.

10.12.3 Les concurrents

Après avoir fait un bref survol de l'industrie du polyuréthane, il est sans doute opportun de tenter de voir comment se situent nos deux entreprises dans ce secteur d'activité.

Les différents aspects du safethane ont permis aux organisations d'effectuer une intéressante percée sur le marché si l'on considère leur taille relativement modeste. En effet, pour des applications particulières, le safethane s'est substitué à plusieurs types de produits isolants.

L'Entreprise A

Elle est la pionnière en Amérique du Nord dans la formulation de mousse polyuréthane ayant ses caractéristiques exceptionnelles. Le safethane est la seule résine qui peut se poser sans barrière thermique et rencontrer quand même les exigences imposées par le Code National du bâtiment en matière

de protection contre l'incendie. D'où provient d'ailleurs l'intérêt de le substituer au polyuréthane pour des applications spécifiques.

Le safethane comporte tous les avantages du polyuréthane conventionnel: rendement thermique élevé, souplesse et poids léger en plus de posséder ses propres caractéristiques, comme celle d'une tenue élevée au feu.

Ainsi, le safethane peut-être utilisé là où la pose de mousse régulière était exclue. (écoles, centres d'achat, édifices gouvernementaux, etc.) Pour certains créneaux spécifiques, la concurrence pour ce produit de haute gamme n'est pas évidente.

L'Entreprise B

Cette entreprise occupe une part importante du marché en Abitibi-Témiscamingue et sur le territoire de la Baie James pour l'ensemble des activités de vente et de giclement de mousse. Ainsi donc, au niveau régional, nous avons constaté la présence de seulement deux concurrents, dont les activités sont d'ailleurs relativement modestes.

Cette position de leader est importante si nous considérons que les activités de giclement du polyuréthane conventionnel et du safethane représentent 80% du chiffre d'affaires de l'organisation. Ses principaux concurrents proviennent de l'extérieur de la région, car la récession économique incite ces derniers à surveiller de plus près les demandes de soumission. Et, plus particulièrement pour le secteur de la Baie-James. Leur part de marché reste cependant restreinte.

10.12.4 Les barrières à l'entrée

Concernant le secteur d'activités industriel de l'Entreprise A, nous pouvons identifier trois grandes barrières à l'entrée de nouvelles entreprises: la reconnaissance du produit par les différents utilisateurs, les contraintes imposées par les nombreuses agences de réglementation et un secteur très segmenté où les connaissances spécialisées sont de rigueur.

L'Entreprise B, quant à elle, oeuvre dans un secteur où les connaissances spécialisées sont également essentielles. La bonne réputation ainsi que la stabilité de l'entreprise joue toutefois un rôle important dans l'obtention d'importants contrats.

10.12.5 Les tendances politiques, sociales et/ou économiques

L'Entreprise A

L'évolution de l'organisation dans l'ensemble du système ne peut être considérée que si nous tenons compte de l'influence des aspects environnementaux suivants: les agences de réglementation, le contexte du libre-échange, les lois fiscales ou les lois portant sur la protection de l'environnement.

10.12.5.1 Les agences de réglementation

En effet, dans leur environnement externe, les entreprises doivent composer avec de nombreuses agences de réglementation tout comme pour l'ensemble des industries du secteur. Au niveau des agences gouvernementales, nous pouvons identifier celles concernant la protection de l'environnement, la sécurité et santé des citoyens, les normes de qualité de construction, les conditions de travail, la protection des consommateurs, la concurrence déloyale, la protection des incendies, etc.

Concernant les agences de réglementation non-gouvernementales, les premières qui nous viennent à l'esprit sont celles oeuvrant dans le domaine des assurances et de protection contre les incendies. En effet, les compagnies d'assurances imposent des restrictions sévères quant à l'utilisation du polyuréthane conventionnel sans barrière thermique.

Les caractéristiques du safethane ont fait l'objet d'une reconnaissance par un organisme officiel de réglementation canadienne dûment mandaté par les agences gouvernementales canadiennes, incluant le Code national du bâtiment.

La prochaine étape pour la reconnaissance du produit fabriqué par l'Entreprise A, ce sont les tests d'une agence d'essais et de réglementation américaine. Certaines entreprises multinationales exigent une telle certification. Le coût de ces tests devient une contrainte majeure, (près de 80 000 \$). La certification des caractéristiques exceptionnelles du safethane par une agence de réglementation américaine favorisera également une éventuelle pénétration du marché américain dans des créneaux particuliers.

10.12.5.2 Le libre-échange

Il est à prévoir, au cours des prochaines années, que dans la perspective de libération des échanges, la porte sera grande ouverte à toutes sortes de produits en provenance des États-Unis. Par contre, ils n'auront pas à subir des tests canadiens de tenue au feu. Mais les fabricants canadiens doivent eux s'y conformer. Les normes canadiennes ont été révisées en 1988 alors que la norme américaine date de 1977. Les normes canadiennes sont plus rigoureuses, mais les caractéristiques du safethane correspondent bien à celles-ci.

Ainsi, la position quasi-monopolistique de l'Entreprise A pourrait être sérieusement ébranlée en présumant que certains substituts au safethane envahiraient le marché canadien.

Par contre, l'élimination progressive des tarifs douaniers deviendra un avantage pour l'Entreprise A en autant qu'elle puisse maintenir la différenciation de son produit par rapport à ses concurrents. Effectivement, l'élimination éventuelle de la barrière tarifaire contribuera à la diminution des prix de revient, car elle achète certaines matières premières fabriquées aux États-Unis. Ce changement facilitera également les exportations de celle-ci vers un marché beaucoup plus vaste.

10.12.5.3 La fiscalité

La fiscalité est un autre aspect de l'environnement externe qui a un impact considérable sur l'organisation. Conséquemment, d'une part, le taux actuel d'imposition favorise la petite entreprise manufacturière, d'autre part, l'avènement de la taxe sur les produits et services avantagera les entreprises manufacturières qui exportent, car elles pourront bénéficier de remboursements sur l'ensemble des intrants. Cet élément améliorera la position concurrentielle des entreprises canadiennes exportatrices.

10.12.5.4 Aides gouvernementales

Les différentes agences gouvernementales qui contribuent au développement de la PME constituent également un élément important de l'environnement externe de l'organisation. Le Conseil National de Recherche (CNRC) et le Centre de Recherche Industriel du Québec (CRIC) offrent pour leur part une assistance technique au niveau de la recherche et du développement et pour différentes formes de subventions ou d'aide financière, la Société de Développement Industriel (SDI), Industrie, Sciences et Technologie Canada, le ministère de l'Industrie et du Commerce, le ministère du Commerce

extérieur et du développement technologique, l'Office de Planification et de Développement du Québec (OPDQ) et les Centres d'Aide aux Entreprises sont là.

L'Entreprise B

Quant aux agences de réglementation ainsi qu'aux normes de protection de l'environnement, l'entreprise doit sensiblement composer avec les mêmes éléments que l'Entreprise A. Ainsi, elle doit s'assurer que l'ensemble des produits qu'elle achète rencontre les normes imposées. Elle doit aussi s'assurer que la mise-en-oeuvre sur les chantiers est en conformité avec la réglementation imposée.

10.13 Faits saillants

Le tableau 6 nous résume les faits saillants qui nous permettent d'identifier les principales forces et faiblesses des organisations.

TABLEAU 6
FAITS SAILLANTS
ENTREPRISE A

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques de produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de planification stratégique • Problème de sous-capitalisation
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise technique du propriétaire-dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de formation du propriétaire-dirigeant • Conseil d'administration inefficace - aucun conseiller externe
<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme du propriétaire dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un plan de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Technologie de pointe 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication d'un seul produit • Absence de contrôle
<ul style="list-style-type: none"> • Importante capacité de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte rotation du personnel • Procédures administratives inadéquates • Personnel peu expérimenté

ENTREPRISE B

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du produit et de la mise en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de planification stratégique
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de formation du propriétaire-dirigeant
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un plan de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel stable et expérimenté 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de diversification
<ul style="list-style-type: none"> • Part importante du marché régional 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de contact avec l'externe
<ul style="list-style-type: none"> • Équipement de production performant 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïté dans la délégation

Il nous est apparu évident que nous pouvons identifier de nombreuses zones problématiques. La structure de capital, la planification, la délégation, la diversification des produits, les ressources humaines ainsi que le marketing en sont quelques-unes.

10.14 Zones problématiques

L'Entreprise A

Considérant ses besoins financiers, nous sommes d'opinion que la sous-capitalisation peut être identifiée comme la principale zone problématique. C'est d'ailleurs vers cela que doivent s'orienter, dans un premier temps, les efforts de réorganisation de l'entreprise.

L'Entreprise B

A notre avis, la "quasi-absence" de diversification constitue la principale zone problématique de cette organisation. L'analyse financière nous a démontré que l'Entreprise B dispose d'une certaine marge de manoeuvre qui lui permet d'enclencher un tel processus. Et, ceci à un coût abordable et tout en demeurant dans le même secteur d'activités.

10.15 Planification stratégique

Conformément à notre mandat dont la finalité consistait à l'élaboration d'un plan stratégique, nous en étions maintenant à cette étape. Nous avons précédemment constaté que la situation des deux entreprises avait considérablement évolué depuis nos premières interventions.

Pour l'Entreprise B, le processus de changement organisationnel a eu un impact remarquable sur le fonctionnement de l'organisation. Plus particulièrement au niveau des ressources humaines, par l'engagement du jeune diplômé universitaire et au niveau de l'amélioration de la structure de capital, par de nouvelles injections de capitaux.

Quant à l'Entreprise A, qui avait également vécu de profonds changements au niveau de l'actionnariat, la problématique de la sous-capitalisation ainsi que le manque de savoir-faire de la gestion demeurait entière. Les nouveaux besoins financiers de l'organisations ont fait ressurgir le problème de sous-capitalisation que nous considérons la situation sous contrôle à la fin de notre premier mandat. A notre avis, pour les raisons énumérées précédemment, l'élaboration d'un plan stratégique était certes possible mais aurait peu d'impact sur l'avenir de l'organisation. A moins que ces deux causes de dysfonctionnement soient d'abord réglées.

Quant au conseil d'administration, la situation était toujours la même pour les deux organisations: soit un conseil d'administration inopérant.

Notre intervention en entreprises permettait certes l'élaboration du plan stratégique conduisant à la mise-en-oeuvre de certaines stratégies. La concrétisation à court terme de quelques objectifs était même probable mais, à notre avis, une réelle planification stratégique qui s'échelonnerait sur deux ou trois ans, pour la réalisation du plan global, n'était pas réaliste étant donné la situation.

Nous étions conscients que pour l'Entreprise A, il fallait d'abord surmonter les trois obstacles à la planification stratégique dans la PME, soit l'absence "d'un vrai" conseil d'administration, la sous-capitalisation et le manque de formation du propriétaire-dirigeant avant qu'un tel exercice soit profitable. Pour l'Entreprise B, nous étions d'opinion que seul l'absence d'un conseil d'administration opérationnel pourrait empêcher la mise-en-oeuvre efficace du plan stratégique, car tel que nous l'avons constaté, les deux autres obstacles avaient déjà été franchies.

Tel que souligné antérieurement, nos interventions en entreprises facilitaient l'élaboration d'un plan stratégique mais, à notre avis, demeureraient un exercice futile à moins

que l'on puisse pallier aux causes de dysfonctionnement que nous avons mentionnées. Ces réserves étant exprimées avec les acteurs, nous avons procédé aux différentes étapes de l'élaboration du plan.

Il est sans doute intéressant de se rappeler que la stratégie, c'est avant tout un ensemble de choix critiques dans les matières suivantes:

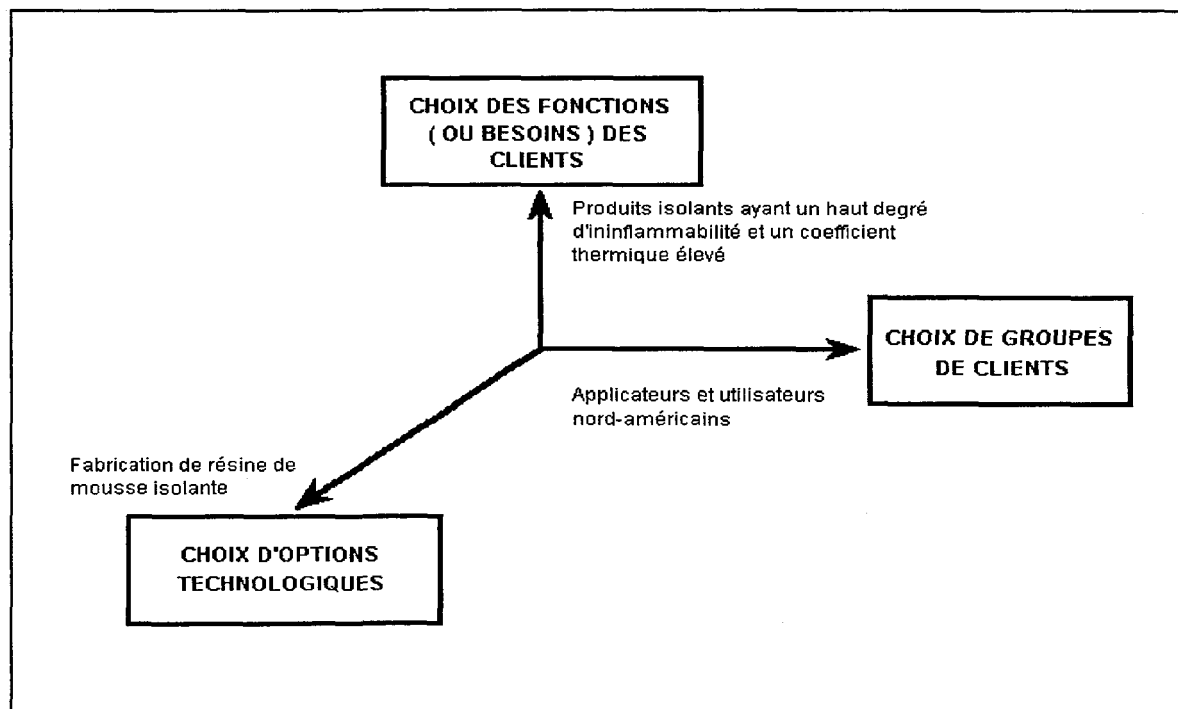
- choix d'une ou plusieurs missions qui positionnent l'entreprise au sein d'environnements concurrentiels, technologiques et socio-politiques;
- établissement d'objectifs quantitatifs que l'entreprise poursuit dans les domaines économique, technologique, socio-politique et réorganisationnel;
- mobilisation et déploiement des ressources financières, techniques et humaines afin de constituer une organisation capable de réaliser la mission et d'atteindre les objectifs.

L'objet fondamental de la stratégie est de développer dans l'entreprise des avantages différents de ceux des concurrents. Ainsi, nous avons tenté d'analyser en profondeur les meilleurs choix que pourraient sélectionner les organisations en fonction des diagnostics que nous avons élaborés. Pour les fins du présent mémoire, nous nous en tiendrons seulement aux principaux éléments.

10.15.1 La définition de la mission

L'Entreprise A

La figure apparaissant ci-dessous nous présente les trois axes de la mission de l'entreprise et cela en fonction du choix des besoins des clients, du choix de groupes ainsi que des choix d'options technologiques.

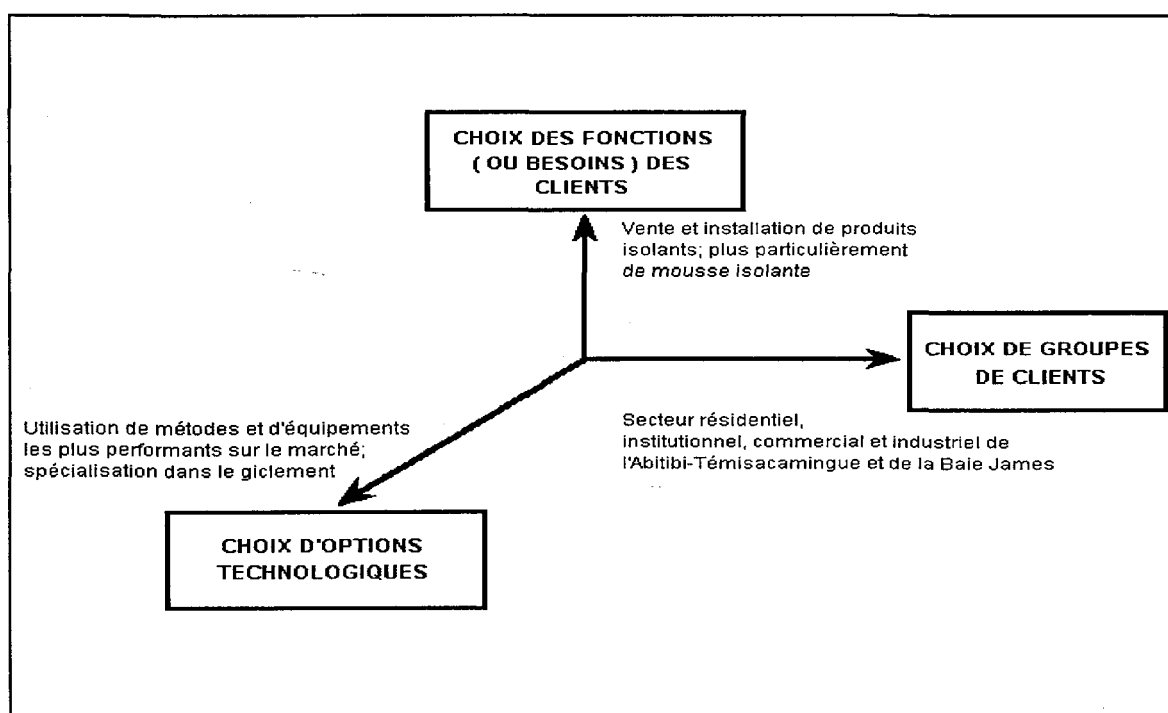


Nous constatons donc que l'Entreprise A désire offrir aux applicateurs et utilisateurs de mousse projetée du continent nord-américain, le **safethane**, un produit isolant spécialisé dont la principale caractéristique consiste en un haut degré

d'ininflammabilité. Un produit qui peut être utilisé sans barrière thermique additionnelle. L'organisation concentrera ses activités vers une seule technologie, soit la fabrication d'une résine de mousse isolante.

L'Entreprise B

La figure apparaissant ci-dessous nous présente également les trois axes de la mission pour l'entreprise B.



Nous voyons que l'Entreprise B désire offrir au secteur résidentiel, institutionnel, commercial et industriel de l'Abitibi-Témiscamingue et du secteur de l'Abitibi-

Témiscamingue et de la Baie James une gamme de produits isolants répondant à leurs besoins spécifiques. L'organisation continuera à se spécialiser dans la technologie du giclement pour une importante partie de ses activités.

10.15.2 La définition des objectifs à court, moyen et long terme

Afin de permettre la réalisation de leur mission, des objectifs réalistes furent élaborés en fonction de la taille des entreprises ainsi que des contraintes de leur environnement. Pour les fins de notre recherche, nous nous en tiendrons aux principaux éléments. Les tableaux 7 à 12 nous les présentent en les regroupant en fonction de la séquence court-moyen-long terme. Ainsi, l'organisation temporelle de ceux-ci permet de mieux faire ressortir les liens logiques et stratégiques entre les différents objectifs.

Bien sûr, ces objectifs pourront être modifiés en fonction de l'évolution de la situation, car on sait que comme tout système, l'entreprise est en perpétuel mouvement, au niveau de son environnement interne comme externe. Nous constaterons d'ailleurs ultérieurement que ce fut le cas pour les deux entreprises.

TABLEAU 7**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE A**

OBJECTIFS A COURT TERME	ÉCHÉANCIERS
• Avoir dressé un organigramme qui correspond mieux aux caractéristiques de la situation actuelle	Mars 1991
• Avoir identifié un modèle de gestion plus adapté à l'expansion de l'entreprise	Mars 1991
• Avoir élaboré et implanté des outils de gestion plus adéquats	Mars 1991
• Avoir établi les compétences du personnel (administratif et technique) en place et identifier les besoins en nouveau personnel	Avril-Mai 1991
• Avoir défini et implanté des mécanismes de recrutement et de formation du nouveau personnel	Avril-Mai 1991
• Avoir recruté le personnel requis	Avril-Mai 1991
• Avoir identifié et obtenu des sources immédiates de financement qui pourraient contribuer à une amélioration minimale de la structure de capital	Juin-Juillet 1991

TABLEAU 8**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE A**

OBJECTIFS A MOYEN TERME	ÉCHÉANCIERS
· Avoir identifié les différents scénarios de fabrication de nouvelles gammes de produits isolants ainsi que leurs coûts de fabrication	Août-Décembre 1991
· Avoir analysé le marché potentiel pour ces nouveaux produits	Août-Décembre 1991
· Avoir sélectionné l'un ou l'autre de ces nouveaux produits quant à une production éventuelle	Août-Décembre 1991
· Avoir identifié les modifications requises au niveau du système de production	Août-Décembre 1991
· Avoir analysé la possibilité d'augmentation des ventes du safethane 40	Août-Décembre 1991
· Avoir analysé la pertinence de conserver le service de thermographie et identifier, s'il y a lieu, les moyens d'augmenter les revenus	Août-Décembre 1991
· Avoir préparé un plan marketing bien articulé	Août-Décembre 1991
· Avoir préparé des budgets prévisionnels en fonction des choix retenus	Août-Décembre 1991
· Avoir identifié les besoins de nouveaux capitaux requis en fonction des objectifs de production et de ventes retenus	Août-Décembre 1991
· Avoir élaboré un plan pour favoriser la venue de nouveaux investisseurs	Août-Décembre 1991
· Avoir concrétisé la réorganisation financière de l'entreprise	Août-Décembre 1991

TABLEAU 8 (Suite)**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE A**

OBJECTIFS A MOYEN TERME	ÉCHÉANCIERS
• Avoir identifié les modifications requises au niveau du système de production	Janvier-Février 1992
• Avoir analysé la possibilité d'augmentation des ventes du safethane 40	Janvier-Février 1992
• Avoir analysé la pertinence de conserver le service de thermographie et identifier, s'il y a lieu, les moyens d'augmenter les revenus	Janvier-Février 1992
• Avoir préparé un plan marketing bien articulé	Mars-Mai 1992
• Avoir préparé des budgets prévisionnels en fonction des choix retenus	Mars-Mai 1992
• Avoir identifié les besoins de nouveaux capitaux requis en fonction des objectifs de production et de ventes retenus	Mars-Mai 1992
• Avoir élaboré un plan pour favoriser la venue de nouveaux investisseurs	Mars-Mai 1992
• Avoir concrétisé la ré-organisation financière de l'entreprise	Mars-Mai 1992
• Avoir réalisé les projets d'immobilisation s'il y a lieu	Juin-Août 1992
• Avoir évalué les nouveaux besoins en ressources humaines en fonction des augmentations de ventes	Juin-Août 1992

TABLEAU 9**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE A**

OBJECTIFS A LONG TERME	ÉCHÉANCIERS
• Avoir augmenté les ventes à un rythme de 15% l'an pour la période de septembre 1992 à août 1994	septembre 1992 à août 1994
• Avoir recruté le nouveau personnel en fonction des besoins de l'organisation	septembre 1992 à août 1994
• Avoir actualisé régulièrement le plan marketing	septembre 1992 à août 1994
• S'être ajusté aux nouvelles réglementations et aux nouveaux besoins du secteur	septembre 1992 à août 1994

TABLEAU 10**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE B**

OBJECTIFS A COURT TERME	ÉCHÉANCIERS
· Avoir dressé un organigramme qui correspond mieux aux caractéristiques de la situation actuelle	Janvier 1992
· Avoir identifié un modèle de gestion plus adapté à l'expansion de l'entreprise	Janvier 1992
· Avoir élaboré et implanté des outils de gestion plus adéquats	Janvier 1992
· Avoir identifié les besoins de nouveau personnel	Février à Avril 1992
· Avoir défini et implanté des mécanismes de recrutement et de formation du nouveau personnel	Février à Avril 1992
· Avoir engagé le personnel	Février à Avril 1992
· Avoir identifié l'ensemble des produits isolants sur le marché ainsi que leur coût afin d'augmenter la gamme de produits offerts à la clientèle	Mai à Juillet 1992
· Avoir analysé le marché potentiel pour ces nouveaux produits offerts	Mai à Juillet 1992
· Avoir sélectionné quelques-uns de ces produits qui pourraient le mieux répondre aux besoins de la clientèle-cible	Mai à Juillet 1992
· Avoir élaboré un plan de marketing bien articulé	Mai à Juillet 1992

TABLEAU 11**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE B**

OBJECTIFS A MOYEN TERME	ÉCHÉANCIERS
· Avoir préparé les budgets prévisionnels en fonction des choix retenus	Août à Décembre 1992
· Avoir identifié les besoins de nouveaux capitaux en fonction des objectifs de production et ventes retenus	Août à Décembre 1992
· Avoir identifié les besoins de nouveaux capitaux requis ainsi que les différentes sources de financement en fonction des objectifs de ventes retenus	Août à Décembre 1992
· Avoir concrétisé le plan de financement retenu	Août à Décembre 1992

TABLEAU 12**OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS****L'ENTREPRISE B**

OBJECTIFS A LONG TERME	ÉCHÉANCIERS
· Avoir augmenté les ventes sur l'ensemble du territoire au rythme de 10% l'an	Janvier 1993 à Décembre 1994
· Avoir procédé à une actualisation régulière du plan marketing	Janvier 1993 à Décembre 1994
· Avoir continué la diversification ou le remplacement des produits en fonction de l'évolution du marché et des attentes des clients	Janvier 1993 à Décembre 1994

10.15.3 Les stratégies et moyens identifiés

Les faiblesses identifiées des organisations se situaient surtout au niveau du marketing, des ressources humaines, de l'absence de planification, du manque de diversification ainsi que de la sous-capitalisation pour l'entreprise A.

Ainsi, nous avons élaboré les objectifs que les entreprises se sont fixés afin de réaliser leur mission. Dans un processus d'interaction, acteur et chercheurs avons établi les meilleures stratégies facilitant l'atteinte de ces objectifs. Nous avons réfléchi sur l'ensemble des éléments exposés antérieurement, mais, encore ici, nous retiendrons seulement ceux que nous considérons les plus importants dans la perspective de ce travail de recherche.

L'entreprise B

Nous avons constaté lors de l'élaboration du diagnostic que la principale zone problématique se situe au niveau de la diversification de ses produits. L'organisation pourrait, de ce fait, difficilement maintenir sa position de leader sur le marché sans procéder à une telle diversification. Voici donc les différents éléments que l'entreprise devrait considérer afin de réaliser cet objectif.

10.15.3.1 **Le personnel**

Nous savons que la principale richesse de l'entreprise réside dans ses ressources humaines. Un personnel compétent et expérimenté oeuvre présentement dans l'organisation, cependant, les recherches intensives quant à l'identification de nouveaux produits ainsi que la mise en oeuvre d'un plan marketing pourraient nécessiter l'engagement d'une personne additionnelle. Certaines subventions gouvernementales pourraient faciliter l'engagement d'un jeune diplômé universitaire, spécialisé en marketing par exemple.

10.15.3.2 **Diversification des produits**

Certains éléments du diagnostic nous révèlent l'importance de cette diversification. Certes, différentes étapes devront être franchies avant qu'une décision définitive ne soit arrêtée. Qu'il s'agisse de l'identification de nouveaux produits à travers la lecture de revues spécialisées, de la participation à des congrès ou des séminaires, de fréquents contacts avec les différents fournisseurs, ou de l'identification des besoins de la clientèle-cible, de leur réceptivité par rapport à de nouveaux produits, ou encore de l'évaluation des coûts de giclement et d'installation de ces nouveaux produits. L'ajout de ces nouveaux produits

diminuerait d'une part la dépendance de l'entreprise envers les fournisseurs et d'autre part, permettrait à l'organisation de conserver sa part de marché et même de l'augmenter.

10.15.3.3 Le plan marketing

Le diagnostic interne nous a démontré la déficience de la fonction marketing dans l'organisation. L'entreprise se doit par conséquent d'élaborer un plan marketing bien articulé. Nous avons réfléchi avec les propriétaires sur le concept des quatre "P" du marketing en termes de produit, de prix, de place et de promotion.

Les sections précédentes traitent du produit. Nous avons également analysé les trois autres éléments afin de ressortir les meilleures stratégies.

Pour le prix, nous avons suggéré un meilleur contrôle des prix de revient afin que les soumissions s'effectuent de façon plus éclairée. Nous avons également souligné l'importance pour l'organisation de mieux connaître les stratégies de ses concurrents.

En ce qui concerne la place, l'entreprise aurait intérêt à considérer les impacts d'une implantation éventuelle d'un point de vente ou d'une succursale dans le secteur où la pénétration est relativement faible par rapport à l'ensemble du territoire.

Quant à la promotion, nous savons que cette activité est déficiente dans l'organisation. En effet, l'entreprise s'est principalement développée grâce à des relations d'affaires. Elle se doit maintenant d'avoir une démarche plus prononcée. Dans un premier temps, l'organisation pourrait produire un matériel promotionnel destiné à la clientèle-cible, aux spécificateurs du produit. Bien sûr, une mise-à-jour des différents documents promotionnels s'imposera au rythme de l'évolution de l'organisation en ce qui a trait à la gamme des produits offerts. L'entreprise pourrait également organiser des séminaires où les principaux utilisateurs ainsi que les professionnels de la construction seraient invités. La participation à des expositions serait également un élément souhaitable.

L'Entreprise A

10.15.3.4 **Le personnel**

Certains éléments du diagnostic ont fait ressortir de nombreuses lacunes au niveau des ressources humaines de l'entreprise. Un personnel expérimenté s'occupe de la gestion interne et pour l'aspect technique, l'organisation emploie présentement un chimiste qui ne répond pas vraiment aux attentes.

Il sera ainsi essentiel pour la direction d'évaluer les compétences administratives et techniques du personnel en place afin de s'assurer qu'ils possèdent les aptitudes nécessaires leur permettant d'effectuer adéquatement le travail assigné.

Les réflexions que nous ferons ultérieurement nous permettront d'analyser plus en profondeur l'ensemble de la problématique au niveau des ressources humaines.

10.15.3.5 **Problème de sous-capitalisation**

Afin de maximiser les chances de succès pour la mise en oeuvre du plan stratégique, l'organisation se doit d'améliorer à court terme sa structure de capital. Par conséquent, une injection minimale de nouveaux capitaux s'avère essentielle.

Dans un premier temps, il ne s'agit pas nécessairement de sommes importantes, mais de quelques dizaines de milliers de dollars afin de consolider les opérations de l'entreprise. Ces investissements pourraient provenir d'amis, de parents ou de relations d'affaires déjà liées à l'organisation.

10.15.3.6 Nouvelle gamme de produits

Certains éléments du diagnostic nous apprennent que l'organisation et son principal fournisseur européen conjuguent actuellement leurs efforts pour le développement de nouveaux produits. Ces nouveaux produits permettraient éventuellement de diminuer le prix de revient d'une mousse isolante dont les caractéristiques rencontreraient les normes des agences de réglementation, en particulier, les normes en matières de protection contre les incendies et celles de protection de l'environnement.

La résine régulière

Nous avons également décelé que l'entreprise dispose d'une capacité de production fortement excédentaire. L'organisation pourrait considérer la possibilité de se lancer dans la fabrication de résine régulière en ayant comme objectif, dans un premier temps, de servir les clients actuels qui utilisent la résine régulière pour d'autres applications que celles du safethane.

Pour ne citer que quelques chiffres, l'entreprise B, à elle seule, en consomme approximativement soixante-quinze tonnes métriques par année pour desservir le territoire restreint de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Baie James. Ces ventes potentielles pourraient représenter un volume relativement intéressant.

10.15.3.7 Augmentation des ventes du safethane

Nous savons que le président-directeur-général cumule de nombreuses fonctions dont celle de la responsabilité du marketing. Par contre, considérant son importante charge de travail, le directeur-général ne peut pas se permettre de consacrer tous les efforts nécessaires au développement des marchés.

Notre analyse nous a convaincu que le safethane répond à des besoins réels et que des efforts soutenus au niveau du marketing permettraient d'augmenter les ventes. A notre opinion, sur la courbe de cycle de vie d'un produit, le safethane se situe encore dans une période de croissance. La stratégie de l'organisation devrait être orientée dans ce sens en favorisant des contacts directs avec les différents intervenants de l'industrie. Il lui sera nécessaire de se donner les moyens, autant au niveau des ressources financières qu'humaines pour réaliser cette stratégie.

Certains organismes gouvernementaux disposent de programme d'aide financière pour contribuer aux efforts de marketing de l'entreprise manufacturière. Ce sera, pour l'entreprise une piste intéressante à explorer. Au niveau des ressources humaines, nous sommes d'opinion que le directeur-général devra prendre les moyens nécessaires pour déléguer une grande partie des tâches qu'il fait actuellement afin de concentrer ses énergies là où ce serait le plus profitable pour l'organisation.

10.15.3.8 Le marché d'exportation

Nous avons précédemment souligné qu'il sera impossible pour l'organisation de s'attaquer au marché de l'exportation vers les États-Unis avant de passer les tests d'homologation. Nous savons également que les coûts engendrés pour cela seraient très substantiels. Il devient donc impensable pour l'entreprise de s'engager seule dans de telles dépenses. Il lui faudra nécessairement s'associer avec d'autres partenaires commerciaux pour ce projet. Parmi ceux-ci, certains organismes gouvernementaux pourraient également participer.

Lors de l'élaboration des budgets prévisionnels, nous essaierons de quantifier cette aide financière que pourrait éventuellement obtenir l'entreprise manufacturière afin de concrétiser ce projet de test d'homologation. Pour convaincre ces intervenants financiers potentiels, l'organisation devra démontrer la rentabilité de son projet par une présentation élaborée.

10.15.3.9 Le plan marketing

Quant au plan marketing, nous avons également considéré l'ensemble des éléments. Avec le propriétaire-dirigeant, nous avons déterminé certaines stratégies au niveau du prix. Dans l'objectif de notre travail, nous élaborerons par contre plus longuement au sujet de la place.

La place

Nous essaierons maintenant d'analyser les différents facteurs qui pourraient influencer les choix stratégiques de l'entreprise au niveau de la localisation de ces activités, autant pour les centres de distributions que les points de ventes.

Centres de distribution

Nous savons qu'en plus de sa principale place d'affaires située en Abitibi-Témiscamingue, l'entreprise dispose de deux sites d'entreposage. L'un se situant à Calgary et l'autre à Montréal.

Ces sites d'entreposage permettent de rapprocher le safethane de clients majeurs et cette façon de procéder permet de diminuer les coûts de transport ainsi que les délais de livraison.

De plus, nous savons que l'isocyanathe se combine à la résine de safethane dans des proportions presque identiques pour constituer le produit final à être giclé. Ce produit provient de fabricants opérant à proximité des grands centres urbains,

d'où une substantielle économie au niveau des coûts de transport. En effet, sur demande, ces fabricants livrent l'isocyanate directement aux entrepôts.

En terme de stratégie de développement, l'organisation aurait possiblement avantage à considérer l'implantation d'un troisième site d'entreposage dans la région du Toronto métropolitain dès que la demande du safethane justifiera un tel projet d'expansion.

L'expérience démontre que de tels sites d'entreposage peuvent être implantés à des coûts très raisonnables suite à des négociations fructueuses avec les firmes qui se spécialisent dans ce secteur d'activité.

Points de vente

Il demeure toujours que l'ensemble de la responsabilité des ventes est assumée par le président directeur-général. Les ventes sont effectuées directement du siège social. La délégation des tâches administratives reste nécessaire pour celui-ci afin de canaliser ses énergies vers une augmentation des ventes.

Ces objectifs ayant été atteints, il sera sans doute opportun pour l'organisation d'analyser la pertinence de l'installation de points de vente dans les principaux centres urbains que sont Montréal, Toronto et Calgary. Pour atteindre ces objectifs, certaines ententes pourraient être prises avec des agents-distributeurs qui ont déjà "pignon-sur-rue" dans ces endroits. Ces agents, rémunérés à commission, agiraient en quelque sorte comme éclaireurs pour l'entreprise dans cette recherche de nouveaux débouchés.

Franchie avec succès, cette première étape pourrait éventuellement justifier l'implantation de bureaux de vente autonomes dans une perspective où le volume de ventes potentielles réclamerait de tels investissements.

Nous avons également souligné la nécessité pour l'entreprise de maintenir des contacts plus fréquents avec les différents intervenants de l'industrie. L'implantation d'une structure opérationnelle dans l'un ou l'autre des grands centres faciliterait évidemment la tâche, mais nous avons constaté précédemment que la marge de manoeuvre financière de l'entreprise est des plus limitée. Ceci engage donc l'entreprise à une extrême prudence concernant toute décision stratégique qui n'aurait pas pour effet d'augmenter rapidement les ventes tout en maintenant les coûts d'opération à un niveau acceptable.

10.16 Étapes subséquentes

Les exercices de diagnostics organisationnels et de planification stratégique complétés, il fallait maintenant s'interroger quant aux différents éléments nécessaires à la réalisation des objectifs, surtout en terme de préparation de budgets, de recherches de capitaux et d'établissement de structure organisationnelle.

10.16.1 Préparation de budgets

Avec les propriétaires-dirigeants, nous avons préparé des budgets d'investissement et d'opération pour trois années subséquentes en présumant la concrétisation des différents objectifs. Il s'agissait certes de budgets préliminaires, car certains de ces objectifs présumaient des choix stratégiques nécessitant des besoins différents en capitaux.

10.16.2 L'affectation des responsabilités

La réalisation des plans stratégiques élaborés dans le présent document nécessitera une forte implication de l'ensemble du personnel de l'organisation. Considérant la problématique actuelle au niveau des ressources humaines, il nous apparaît évident que chaque président-directeur-général jouera un rôle primordial.

Certaines ressources externes devront également être mises à contribution et considérant les ressources financières limitées dont dispose l'entreprise, la sollicitation auprès d'organismes gouvernementaux représentera une avenue profitable.

10.16.3 Analyse d'impacts du plan sur les organisations

La mise-en-oeuvre de ces plans auront de sérieux impacts sur les organisations et de nouveau, nous nous limiterons à l'essentiel en relation avec notre mémoire de recherche. Ces différents aspects concernent principalement les ressources humaines, la structure financière et la structure organisationnelle.

10.16.3.1 Les ressources humaines

L'entreprise A

Tel que souligné précédemment, le diagnostic organisationnel a identifié de sérieuses faiblesses au niveau des ressources humaines. Nous avons constaté que le directeur-général joue le rôle "d'homme-orchestre", ayant très peu la possibilité de déléguer certaines de ses tâches. La présence chez-lui de nombreuses qualités le destinent à assumer efficacement la fonction marketing.

A notre avis, le président-directeur-général devrait consacrer la plus grande partie de son temps dans cet effort de développement des marchés. Pour ce faire, il sera essentiel qu'il puisse s'adjoindre d'un collaborateur expérimenté qui assumerait les différentes tâches reliées à la gestion de l'entreprise. En effet, considérant sa petite taille, il apparaît évident que ce collaborateur, présumons pour l'instant au poste de directeur-exécutif, devra posséder les compétences suffisantes pour gérer adéquatement l'ensemble des fonctions de l'entreprise, excluant le marketing.

Au stade actuel de développement de l'organisation, la fonction "recherche et développement" ne doit pas être considérée comme prioritaire au détriment des autres fonctions. A ce sujet, nous savons que l'organisation profite des résultats de recherches effectuées par son principal fournisseur.

Nous croyons qu'une répartition adéquate des ressources financières doit aussi être priorisée. En effet, à court terme, il sera probablement difficile pour l'organisation de disposer des ressources financières nécessaires à l'engagement d'un gestionnaire compétent et du même coup maintenir en poste un chercheur qualifié, à moins de pouvoir bénéficier de certaines subventions gouvernementales. Le candidat idéal au poste de directeur exécutif serait sans doute un chimiste

compétent qui possède également une solide expérience de gestionnaire. Cela s'aviendrait être une perle rare pour une entreprise d'une telle taille et située en région éloignée.

L'organisation doit prioriser l'engagement d'un gestionnaire compétent mais cette décision aura un sérieux impact sur la masse salariale. Nous essaierons donc de voir de quelle façon l'entreprise pourrait réaménager ses postes budgétaires afin d'être en mesure d'absorber une telle dépense.

L'Entreprise B

Pour cette entreprise, il va de soi que l'engagement d'une nouvelle personne nécessitera une répartition des tâches pour le président-directeur-général et ce, afin qu'il puisse consacrer plus d'énergie à des activités plus productives. Il devra également déléguer plus fréquemment certaines fonctions tel que la surveillance des chantiers à l'un des associés.

Cette ressource additionnelle permettrait également au directeur des services financiers de se départir de certaines fonctions. Il lui sera ainsi possible d'améliorer les systèmes de gestion et d'établir un processus continu de planification en collaboration avec le président-directeur-général et les autres membres de l'organisation.

10.16.3.2 La situation financière

L'Entreprise A

D'une part, nous avons insisté sur la nécessité pour l'entreprise d'intensifier ses efforts en marketing afin d'augmenter ses ventes de safethane, d'autre part, nous avons élaboré sur la pertinence pour l'entreprise de se lancer dans la fabrication de nouveaux produits ainsi que la résine régulière.

Nous savons que la situation financière de l'organisation est vulnérable. Nous doutons donc fortement qu'elle puisse se lancer dans de nouveaux projets sans d'abord procéder à une réorganisation de sa structure financière.

A notre avis, considérant le taux actuel d'endettement de l'organisation, cette réorganisation financière devra passer par une augmentation des fonds propres. Rappelons-nous que le président-directeur-général détient la totalité des actions ordinaires de l'entreprise. Ce dernier ne semble pas, pour l'instant, disposé à injecter de nouvelles sommes dans l'organisation.

La stratégie de l'entreprise, devant cette situation problématique, consiste donc à identifier et intéresser des investisseurs potentiels. D'une part, la création d'une SPEQ, véhicule de placement proposant des dégrèvements fiscaux avantageux aux investisseurs éventuels, pourrait favoriser l'atteinte de cet objectif. Conformément aux prévisions de la loi, cette société de placement pourrait détenir un certain pourcentage des actions ordinaires. D'autre part, la **SDI** pourrait également contribuer à une amélioration de la structure de capital de l'entreprise en y injectant des fonds sous forme de capital-action privilégié.

Ces différentes hypothèses de recherche de capitaux ne doivent pas exclure d'autres avenues tel que la participation d'investisseurs individuels; par exemple, un gestionnaire compétent qui serait également intéressé à investir dans l'entreprise.

L'Entreprise B

Il est à prévoir qu'une augmentation éventuelle de la gamme des produits nécessitera une augmentation des inventaires tout comme une augmentation des ventes impliquerait pour

l'organisation une augmentation des comptes clients. Il sera ainsi indispensable pour l'entreprise de négocier auprès de son institution financière une augmentation de sa marge de crédit.

10.16.3.3 La structure organisationnelle

Après avoir considéré l'impact du plan sur les ressources humaines et la structure financière, il nous apparaît évident qu'une réflexion s'impose quant à la structure organisationnelle de l'entreprise.

Nous avons précédemment insisté sur la nécessité pour la direction de déléguer certaines responsabilités afin de mettre plus d'emphasis sur les tâches essentielles de l'organisation. Nous avons vu également que la planification était à peu près inexistante. A notre opinion, le président-directeur-général de chaque organisation n'a pas le temps de planifier adéquatement l'avenir de son entreprise. Ils se sentent d'ailleurs peu attirés par ce type d'exercice.

Sur le plan des opérations, l'engagement éventuel de diplômés universitaires contribuerait nettement à l'amélioration de la structure organisationnelle des entreprises; pour l'entreprise A, il s'agirait d'un directeur exécutif alors que pour l'entreprise B, il s'agirait d'un spécialiste en marketing.

La venue hypothétique de nouveaux actionnaires détenant une part significative du capital action ordinaire réclamera la formation d'un conseil d'administration opérationnel. L'apport de ressources externes telle l'implication d'hommes d'affaires expérimentés dont le mandat serait de conseiller la direction quant au processus de planification et quant aux grandes orientations stratégiques, contribuerait grandement à la progression de l'organisation. Certes, une structure de ce type exigera pour le dirigeant une certaine période d'adaptation, car il n'est pas toujours facile d'accepter de partager son pouvoir.

10.16.4 Les étapes d'implantation

L'Entreprise A

Nous avons insisté sur la nécessité pour l'organisation de procéder à une réorganisation de sa structure financière. Cependant, pour attirer de nouveaux investisseurs, l'entreprise se doit de présenter un plan d'ensemble qui saura leur inspirer confiance.

Tel que souligné précédemment, il est également essentiel pour l'organisation de considérer prioritairement les différentes alternatives qui permettraient de concrétiser à court terme l'engagement d'un gestionnaire expérimenté.

Parallèlement à cette démarche, la direction, assistée de l'une ou l'autre des ressources externes, pourra progresser dans la réalisation des objectifs. Il sera de plus primordial pour la direction de réfléchir sur le type de structure organisationnelle qu'elle aimerait implanter dans l'entreprise, sur la pertinence de création d'une SPEQ ainsi que sur le type d'investisseurs susceptibles d'injecter des fonds dans l'entreprise.

L'Entreprise B

Tel qu'établi antérieurement, il est capital pour l'entreprise de considérer en priorité les différentes alternatives qui concrétiseraient à court terme l'engagement d'un jeune diplômé universitaire auquel seraient confiées, dans un premier temps, les tâches de l'identification de nouveaux produits ainsi que de l'élaboration du plan marketing.

10.17 Conclusion

Nous reproduisons l'essentiel des éléments contenus dans cette section lors du dépôt de nos rapports d'intervention.

Au fil des ans, il est intéressant de suivre la progression des organisations. D'abord une implantation, pour les deux entreprises, dans un marché local pour progressivement s'étendre sur l'ensemble du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue et celui de la Baie James; un chiffre d'affaires d'approximativement un million de dollars depuis quelques années. L'entreprise A étend même ses activités sur l'ensemble du territoire canadien.

L'Entreprise A

Les forces et faiblesses ayant été énumérées, nous constatons que l'organisation aura de nombreux défis à relever.

Nous tenterons de résumer en quelques phrases certaines composantes de notre intervention qui, à notre opinion, nécessitent des gestes concrets à court terme.

- Amélioration de la structure de capital
- Identification des sources d'aide gouvernementale qui pourraient permettre l'engagement d'un gestionnaire apte à seconder le président-général dans ses tâches administratives.
- Enclenchement du processus de sélection et de recrutement dès que les subventions gouvernementales seront confirmées.
- Intensification des efforts de marketing afin d'augmenter les ventes du safethane considérant que l'usine dispose d'une sur-capacité de production.

C'est avec un certain optimisme que l'entreprise peut envisager son avenir, car les problèmes qu'elle aura à solutionner sont loin d'être insurmontables. Elle fabrique un produit de qualité qui répond à des besoins spécifiques.

Pour réaliser ses différents objectifs, l'organisation devra cependant trouver un équilibre entre sa structure financière et sa croissance; d'où subsiste l'importance, à notre avis, de recruter de nouveaux investisseurs.

L'homologation du safethane par une agence de réglementation américaine pourrait être d'un grand intérêt pour d'éventuels bailleurs de fonds. En présumant que ces efforts de recherche de capitaux additionnels demeureraient vains, l'entreprise pourrait toujours analyser la possibilité d'une association quelconque avec l'un des géants de l'industrie du polyuréthane afin de consolider sa position sur le marché. Cette stratégie de dernier essor signifierait fort probablement, pour le propriétaire-dirigeant, la perte de contrôle au niveau de la propriété du capital-action.

L'Entreprise B

Elle se doit d'être agressive dans son marché si elle désire poursuivre ses succès. Nous tenterons de schématiser en quelques points certains éléments qui émergent de notre intervention et qui, à notre avis, demandent une action immédiate.

- Identification des sources d'aide gouvernementale qui faciliteraient l'engagement d'un jeune diplômé spécialisé en marketing.

- Enclenchement du processus de sélection et de recrutement dès que les subventions gouvernementales seront confirmées.
- Identification de nouveaux produits et élaboration d'un plan marketing articulé.

Les possibilités de développement sont prometteuses pour l'entreprise. Elle jouit d'une bonne réputation, elle est solidement implantée dans le marché et elle dispose d'un personnel compétent et expérimenté. Voilà des éléments fort encourageants dans une perspective de développement à moyen et long terme mais il est intrinsèque pour elle de constamment actualiser son positionnement stratégique comme toute autre entreprise qui veut progresser.

CHAPITRE XI

LA PLANIFICATION DANS LES DEUX ENTREPRISES

CHAPITRE XI

LA PLANIFICATION DANS LES DEUX ENTREPRISES

C'est en ces termes que nous concluons l'élaboration des plans stratégiques, mais le dépôt de ces rapports ne mettait pas fin à notre travail de consultant, loin de là. En effet, à la requête des propriétaires-dirigeants, nous avons continué notre rôle auprès d'eux et de leur personnel administratif.

Nous étions convaincus que notre collaboration était fondamentale à la réalisation de leurs objectifs et ce malgré, les nombreux changements survenus en cours de mandat. A notre point de vue, ces propriétaires-dirigeants figuraient bien dans la situation exposée par les chercheurs consultés en début de recherche tel que Dell'Aniello, Charbonneau et Laurin à l'effet que trop préoccupés par les tâches quotidiennes ainsi que par les opérations, ces derniers n'assumaient pas la tâche de planification. Dès le début de nos interventions dans ces entreprises, nous avons également identifié les trois obstacles suggérés dans nos hypothèses du départ.

11.1 Obstacles à la planification stratégique

Le conseil d'administration ne pouvait pas assumer efficacement la tâche de planification stratégique puisque, l'ayant précisé à quelques occasions, il était à toute fin pratique inopérant dans les deux organisations.

Le manque de formation des propriétaires-dirigeants ainsi que la problématique de sous-capitalisation existaient dans les deux entreprises au début de notre mandat.

Dans un tel contexte, est-il possible d'établir un plan stratégique réaliste qui pourrait conduire à la réalisation d'objectifs susceptibles de contribuer à la rentabilité des organisations et ainsi, assurer leur survie à long terme?

11.2 Solution des problèmes

Nous répondons dans l'affirmative en autant que l'on puisse pallier aux causes de dysfonctionnement. Nous avons précédemment appris comment ces problèmes furent solutionnés pour l'Entreprise B.

- Implication d'un consultant externe
- Injection de nouveaux capitaux
- Intégration d'un jeune diplômé universitaire

Quant à l'entreprise A, bien que notre cheminement avec le propriétaire-dirigeant à titre de consultant permis l'élaboration d'un plan stratégique, la mise en oeuvre des principaux éléments assurant sa survie à long terme, était fort peu probable dans une perspective où l'entreprise demeurerait toujours sous-capitalisée et qu'il n'y aurait aucune modification au niveau du personnel administratif. Nous constaterons plus tard que ces conditions ont évolué rapidement après la conclusion de notre rapport.

11.3 Recherche-action

Malgré le fait que nos propriétaires-dirigeants étaient accaparés par de nombreuses autres tâches, un réel processus d'interaction entre chercheur et acteurs s'est fait sentir. Nous avons véritablement eu le sentiment de faire partie de l'organisation, dans ce "real world" de Checkland. Il n'était pas toujours facile de faire un recul afin de maintenir une certaine objectivité dans notre façon de voir les choses. Notre intervention a enclenché un processus de changement où il y avait autant un désir de changement des comportements que changements organisationnels et ce, dès les premières étapes. Les propriétaires-dirigeants ainsi que la majorité du personnel (lorsque requis) ont validé notre travail aux différentes étapes.

11.4 Processus de changement

Après quelque trois ans d'intervention, comme nous l'avons déjà constaté et que nous le constaterons ultérieurement, de nombreuses réalisations se sont concrétisées: l'engagement de personnes cadres pouvant seconder efficacement les propriétaires-dirigeants, l'amélioration du système de gestion comptable, l'implantation d'un système de prix de revient, l'impression de dépliants promotionnels, meilleure capitalisation pour l'Entreprise B et concrétisation d'une alliance stratégique pour l'Entreprise A.

11.5 Poursuite de la mise en oeuvre du plan

Effectivement, les deux entreprises poursuivent la mise en oeuvre de leur plan:

L'Entreprise A

L'Entreprise A poursuit, avec ses principaux fournisseurs, ses efforts afin d'obtenir l'homologation américaine du produit qu'elle fabrique. L'entreprise participe également aux efforts de recherche et développement dont le premier objectif est d'identifier une composante qui se substituera au fréon. Nous savons que ce dernier produit, qui cause de sérieux dommages à l'environnement, devra être éliminé au cours des prochaines

années. L'entreprise, toujours en collaboration avec ces principaux fournisseurs, cherche constamment à découvrir de nouveaux produits qui, tout en conservant les caractéristiques essentielles du safethane, pourraient dans quelques cas remplacer ce dernier pour certaines applications à un coût moindre.

Après avoir opéré dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue durant une dizaine d'années, l'entreprise a récemment relocalisé ses opérations à proximité de Montréal afin de se rapprocher de ses marchés et de diminuer ses coûts de transport. Cette implantation facilite également de plus fréquents contacts avec l'ensemble des intervenants: organismes gouvernementaux, contracteurs ainsi que spécificateurs du produit.

L'entreprise s'est de plus enrichi d'un gestionnaire expérimenté qui libère le propriétaires-dirigeant de nombreuses tâches. Ainsi, ce dernier dispose d'un peu plus de temps pour planifier l'avenir de son organisation quoiqu'il oriente principalement ses efforts vers le développement des marchés. Par ailleurs, d'autres éléments du plan marketing se sont concrétisés. Il s'agit d'ententes de distribution conclues avec un important fabricant canadien de polyuréthane qui s'occupe de la distribution du safethane en Ontario ainsi que dans l'Ouest

canadien. L'entreprise est devenue agent-distributeur du polyuréthane, fabriqué par cette multinationale, dans le Québec.

L'Entreprise B

Toujours soucieuse de diversifier son marché, elle offre de nouvelles gammes de produits à sa clientèle. Pour l'instant, il s'agit d'un marché secondaire dont le produit des ventes compte pour un faible pourcentage de l'ensemble, mais elle reste cependant toujours à l'affût de nouvelles opportunités.

CHAPITRE XII

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LA PME, EST-CE POSSIBLE?

CHAPITRE XII

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LA PME, EST-CE POSSIBLE?

A la lumière de ce bref exposé, pouvons-nous conclure qu'un exercice de planification stratégique soit possible et rentable dans la PME? Quoiqu'il soit impossible de généraliser, en nous fiant sur notre propre expérience et notre réflexion, nous répondrions dans l'affirmative.

Oui, à la condition que les propriétaires-dirigeants de PME soient accompagnés dans leur démarche par un conseiller externe et que l'ensemble des concepts des théories managériales soit démystifiés et vulgarisés.

Oui, à la condition que les propriétaires-dirigeants aient réellement le désir de changement et soient prêts à y investir les efforts nécessaires. Aux cas contraires, cet exercice de planification stratégique deviendrait superficiel et même frustrant pour l'ensemble des intervenants. Il s'agirait ainsi d'une nième étude qui irait sur les tablettes...

Estimant les nombreuses contraintes qui confrontent le propriétaire-dirigeant de la PME, à notre avis, le manque de planification constituera pour longtemps l'une des faiblesses de la petite entreprise. Cet aspect managérial ne s'intègre pas facilement à la culture du propriétaire-dirigeant dont les principales forces sont orientées plutôt vers le savoir-faire technique que le savoir-faire de la gestion.

12.1 Le manque de formation

Les nombreuses études nous révèlent que la majorité des propriétaires-dirigeants de PME n'a pas gagné leurs titres de noblesse sur les bancs de l'Université. Loin de là, nous avons également été en mesure de constater que parmi les centaines et centaines d'entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus au cours des dernières années, la majeure partie des propriétaires-dirigeants avait à peine complété leurs études secondaires.

Nous rejoignons l'opinion de Wallot (1985) à l'effet que, pour la grande majorité des entreprises, les limites purement cognitives des propriétaires constituent l'une des causes de dysfonctionnement dans l'organisation. Nous avons reconnu cet élément lors de l'élaboration de nos diagnostics en entreprises.

Ainsi, à notre avis, il est très difficile pour la plupart des propriétaires-dirigeants de PME de se familiariser avec les concepts reliés à la planification stratégique. Notre revue de littérature, notre propre expérience ainsi que nos interventions en entreprises nous permettent d'établir qu'il est pratiquement impossible pour le propriétaire-dirigeant de la PME de planifier l'avenir de leur entreprise et ce, principalement par manque de temps. Notre intérêt nous incite à aller un peu plus loin que Dell'Aniello lorsqu'il fait allusion au *manque de compétence du propriétaire-dirigeant* en avançant que ce manque de compétence est également une des causes qui explique l'absence de planification dans la PME.

D'une part, le retour sur le banc de l'école est impensable pour la très grande majorité d'entre eux; soit par manque de goût, de capacité ou de ressources. Suite à la promotion de nombreux séminaires spécialisés destinés aux propriétaires-dirigeants ou aux cadres de la PME, nous notons que les propriétaires-dirigeants sont peu enclins à suivre ce genre de sessions.

D'autre part, il arrive fréquemment que la PME n'a pas les ressources financières lui permettant de s'assurer les services d'un cadre expérimenté et formé. L'engagement de ce collaborateur pourrait pallier en grande partie au manque de formation du propriétaire-dirigeant. Par contre, un

gestionnaire bien établi hésiterait à quitter sa relative sécurité d'emploi pour se joindre à une PME dont la santé financière est vulnérable. Le propriétaire-dirigeant de la PME pourra opter pour l'engagement d'un jeune diplômé universitaire qui acceptera de travailler à un salaire considérablement inférieur à celui qu'exigerait un gestionnaire expérimenté.

Concernant l'embauche d'un diplômé universitaire, l'étude effectuée par le M.I.C.T en 1979 auprès des dirigeants de PME manufacturière révèle que 30% des dirigeants ont un diplôme ou un certificat universitaire. Elle nous indique par ailleurs que:

Une PME ayant un dirigeant universitaire a proportionnellement quatre fois plus d'employés universitaires alors que dans son ensemble, 17% seulement des établissements approchés (2139) avaient des projets d'employer des diplômés universitaires pour les trois années 1979, 1980, 1981. ⁽³⁷⁾

Gasse & Germain montrent en ces termes les attentes du propriétaire-dirigeant relativement aux jeunes diplômés universitaires:

Les dirigeants de PME désirent s'adjoindre de personne polyvalente, capable d'être efficace dans toutes les

⁽³⁷⁾ Desgens, J. et J. Fauteux, Le diplômé universitaire dans la PME manufacturière québécoise, ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction des services aux entreprises manufacturières, Québec 1979.

sphères d'activité de l'entreprise. Le milieu de la PME semble être assez exigeant à l'endroit du jeune diplômé.

On s'attend à ce qu'il soit non seulement généraliste mais spécialiste dans tous les domaines. Qu'il soit par exemple capable de mettre sur pied un système de prix de revient en même temps qu'un système informatique tout en étant bon vendeur.

La formation de base qui est donnée actuellement dans la plupart des universités québécoises serait satisfaisante dans la mesure où leurs cours et les modèles présentés seraient adaptés à la réalité des PME et non à celle des grandes entreprises.

Par ailleurs, il a été mentionné à plusieurs reprises que la formation universitaire incitait l'étudiant à une planification à moyen terme, ce qui est très positif pour la PME. ⁽³⁸⁾

A notre avis, considérant le fort taux de chômage actuel, il est relativement facile pour la PME de recruter un jeune diplômé universitaire prometteur. Mais comment s'assurer que ce dernier restera à l'emploi de l'entreprise pour une période de temps raisonnable? Il ne sera pas nécessairement rentable pour l'organisation dès les premiers mois. La période de "probation" pendant laquelle on évalue si la personne peut accéder aux postes-clés est inévitable et le problème d'intégration à l'entreprise est entier.

⁽³⁸⁾ Yvon Gasse, Céline Germaine, La PME manufacturière: 12 cas québécois, La PME et la réalité universitaire: réalités et attentes, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1984.

L'étude Gasse & Germain (30) révèle que la très grande majorité des répondants qui avaient une participation aux bénéfices avaient l'intention de demeurer plus à long terme dans l'entreprise. Pour les autres, ils veulent bien y travailler jusqu'à ce qu'une meilleure occasion se présente.

Pour Gasse & Germain, les conclusions sont évidentes, le jeune administrateur a besoin d'être profondément impliqué, néanmoins l'aspect monétaire ne constitue qu'une partie de cet engagement. En effet, il désire avoir des responsabilités et participer à l'ensemble des prises de décisions importantes.

Toutefois, à notre avis, le jeune diplômé universitaire a besoin d'un certain encadrement afin d'établir la transition entre la théorie qu'il aura acquise à l'Université et la réalité concrète de l'environnement de la PME. Mais, le propriétaire-dirigeant n'a ni le temps, ni la capacité d'assumer efficacement cette fonction d'encadrement. Certes, les conseillers externes de la PME, tels que l'avocat, le notaire, le comptable, pourront collaborer à la formation du jeune diplômé universitaire, mais à un coût trop souvent prohibitif pour la PME aux ressources financières limitées. La meilleure alternative devient donc le support et l'accompagnement provenant d'autres types de conseillers externes pour sa formation pratique. En effet, l'administrateur

externe, le "comité des sages" suggéré par Dell'Aniello ou le système de parrainage auquel nous avons fait précédemment allusion pourrait être d'une grande utilité.

12.2 Les conseillers externes

Bien sûr, le rôle de l'administrateur externe est d'abord de supporter le propriétaire-dirigeant. Nous favorisons d'ailleurs l'intégration d'un tel expert dans la PME, que ce soit au conseil d'administration, au comité-conseil ou au système de parrainage.

A titre d'intervenant en entreprise dans la PME, nous avons fréquemment joué ce rôle de conseiller externe. Sans prétention, nous estimons que cette collaboration fut dans de nombreux cas très profitable aux entreprises.

Pour parler de cas concrets, nous pourrions citer celui de notre première intervention dans l'Entreprise B où nous avons suggéré, entre autre, l'engagement d'un jeune diplômé universitaire. A l'invitation du propriétaire-dirigeant, nous nous sommes immiscés tout au cours du processus de sélection et de recrutement. Le jeune diplômé oeuvre dans l'organisation depuis plus de deux ans maintenant et s'est très bien intégré à l'organisation. Au cours des premiers mois, nous avons

fréquemment joué ce rôle de "tuteur" et même, aujourd'hui, nous intervenons sporadiquement lorsque notre coopération est sollicitée.

Citons aussi le cas de l'Entreprise "A" où l'une de nos recommandations consistait en l'engagement d'un gestionnaire d'une certaine expérience pouvant assumer à court terme les tâches reliées à la fonction de la direction-générale. Ce gestionnaire est en poste depuis plus d'un an.

Une fois de plus, avec l'aide du propriétaire-dirigeant, nous avons été intégrés dans le processus de sélection et de recrutement, et l'accompagnement durant les quelques mois de formation et d'intégration nous fut confié.

Encore aujourd'hui, nous sommes sollicités pour des conseils et ce, malgré le fait que l'organisation opère dans la région de Montréal.

Dans un processus d'interaction avec les propriétaires-dirigeants des entreprises A et B, nous avons vécu de nombreux changements organisationnels qui ont eu un impact considérable sur l'avenir des organisations d'autant plus que les facultés cognitives des propriétaires-dirigeants, quant aux techniques managériales et administratives, se sont sensiblement améliorées.

Nos nombreuses interventions dans plusieurs petites entreprises, incluant celles effectuées dans les entreprises A et B, nous permettent de prétendre qu'il est possible pour le conseiller externe d'améliorer la formation des propriétaires-dirigeants de la PME. Il s'agit cependant d'interventions s'échelonnant sur une période de plusieurs mois ou même quelques années.

Cependant, de façon générale, les ressources financières limitées de la PME ne lui permettent pas de supporter la charge financière d'une telle intervention si les services professionnels rendus sont facturés en fonction de la tarification professionnelle en usage pour de tels mandats. Notre appui ne se présentait toutefois pas de cette façon, car la vocation de notre organisme est de venir en aide, de façon bénévole, à la PME qui vit certains problèmes par des services de gestion-conseil.

Considérant les ressources humaines limitées, notre organisme tout comme les quelques autres organismes ayant une vocation semblable à la nôtre, ne peuvent intervenir que dans un nombre très restreint de PME. Nous avons précédemment révélé que le Groupement Québécois d'entreprises joue un rôle

important auprès de ses quelques 550 membres... Il s'agit d'interventions valables mais d'un contexte très limitatif puisqu'il y a au delà de 150 000 petites entreprises au Québec.

Comment tenter de généraliser l'aide qui pourrait être apporté à la PME en difficulté et qui, fréquemment, ne peut se permettre d'assumer financièrement l'intervention de consultants externes? Pour certaines entreprises, l'apport de l'administrateur externe siégeant au conseil d'administration pourrait être très utile, pour d'autres, il pourrait s'agir de la formation du "comité des sages" suggérée par Dell'Aniello.

A notre opinion, ni l'une, ni l'autre des hypothèses ne pourrait convenir à la grande majorité des PME, surtout dans le contexte de la petite entreprise. Il s'agirait d'un outil trop lourd ou trop complexe. Nous croyons que l'expérience du système de parrainage vécu en région de Montréal mérite d'être explorée pour une région périphérique comme celle de l'Abitibi-Témiscamingue; une région où l'on pourrait faire appel à ceux qui ont à coeur le développement économique de leur localité.

Par exemple, un organisme comme la nôtre, pourrait tenter de former un "club de retraités ou de semi-retraités" dont la vocation serait l'aide à la gestion de la PME. Ces gens devraient posséder de bonnes capacités managériales; leur savoir-faire devrait être reconnu par le milieu. Il faudrait

qu'ils soient disposés à parrainer bénévolement un propriétaire-dirigeant qui solliciterait une aide à la gestion. Cela représenterait un engagement de quelques heures par mois pour les membres de ce club, mais une aide extrêmement précieuse pour les PME en difficulté.

A notre avis, ce type d'aide à la gestion, livré en temps opportun, pourrait sensiblement contribuer au redressement de l'entreprise en difficulté avant qu'il ne soit trop tard. Ce parrain pourrait même au besoin aider le propriétaire-dirigeant à planifier l'avenir de son entreprise. N'oublions pas, cependant, que ce type d'intervention ne réglerait pas nécessairement l'ensemble des problèmes de l'organisation, surtout si cette dernière vit un problème de sous-capitalisation.

12.3 La problématique de la sous-capitalisation

A ce sujet, nous avons précédemment constaté que de nombreux auteurs identifient comme l'une des causes d'insuccès de la PME, le manque de ressources financières. La majorité de ces auteurs considère néanmoins que l'absence de planification est la principale cause. Pour notre part, nous persévérons dans l'idée que le problème de la sous-capitalisation demeure un sérieux obstacle à la planification stratégique comme proposée dans l'une de nos hypothèses.

Il reste que le propriétaire-dirigeant est peu disposé à partager le droit de propriété de son entreprise. Dans son étude intitulée "Attitudes des entrepreneurs vis-à-vis les investisseurs potentiels dans leurs entreprises", Yvon Gasse conclue:

Les études sur l'entrepreneurship et la PME au Canada, généralement de type exploratoire, nous laissent entrevoir une certaine réticence de la part des propriétaires-dirigeants de la PME à partager la gestion et le contrôle de leur entreprise.

Dans l'ensemble, on observe que les entrepreneurs ne sont pas disposés à vendre du capital-action de leurs entreprises. S'ils le faisaient, ce serait à des conditions très précises, comme la disposition de 49% à des actionnaires actifs et prêts à mettre leur expérience et leur savoir-faire au service de l'entreprise.

L'entrepreneur typique est suspicieux des interventions gouvernementales dans le domaine des affaires et ne prendrait pas avantage d'un programme spécial d'aide qui pourrait investir des fonds dans son entreprise. En termes de pratiques financières, le propriétaire-dirigeant moyen préfère l'emprunt comme instrument de financement. ⁽³⁹⁾

Cette réticence était bien présente chez nos deux propriétaires-dirigeants. En effet, il a fallu un certain

⁽³⁹⁾ Yvon Gasse, Attitudes des entrepreneurs vis-à-vis les investisseurs potentiels dans leurs entreprises, communications présentées lors du 48ième congrès de l'ACFAS à Québec, en mai 1980.

cheminement avant que le propriétaire-dirigeant de l'Entreprise B accepte de vendre du capital-action à trois de ses employés et il n'aurait définitivement pas vendu du capital-action à des personnes qui n'auraient pas oeuvré dans l'entreprise. Cette réorganisation financière complétée, nous avons perçu une plus grande ouverture de la part du banquier ainsi que des autres bailleurs de fonds de l'Entreprise B.

Quant au propriétaire-dirigeant de l'Entreprise A, il a préféré procéder par l'endettement, profitant du fait qu'il jouissait d'une certaine marge de manoeuvre financière à la suite de la vente du capital-action qu'il détenait dans l'entreprise B. Nous avons toutefois précédemment précisé que deux ans après cet événement, une meilleure capitalisation s'avérait déjà nécessaire.

Cependant, l'une des pistes que nous avons explorée avec l'Entreprise A lors de la conclusion de notre étude, s'est matérialisée dans un certain sens:

En présumant que ces efforts de recherche de capitaux additionnels demeurerait vains, l'entreprise pourrait éventuellement analyser la possibilité d'une association quelconque avec l'un des géants de l'industrie du polyuréthane afin de consolider sa position sur le marché.

En effet, une entente majeure s'est concrétisée avec des grandes entreprises. Il s'agit d'une convention d'échange de service où chaque partenaire en tire son bénéfice. En plus d'ententes au niveau de la mise en marché, l'entreprise "A" profite d'excellentes conditions de financement pour une grande partie de ses stocks. Considérant sa structure de capital vulnérable, elle n'aurait pas obtenu de telles conditions auprès d'une institution bancaire.

Loin de nous l'intention de généraliser cette solution pour l'ensemble des PME sous-capitalisées, mais une telle alternative d'entente stratégique peut s'appliquer dans de nombreux cas, surtout lorsque la PME manufacturière peut faire mieux que la grande entreprise et à un meilleur coût. Le propriétaire-dirigeant de la PME peut ainsi conserver le contrôle auquel il attache tellement d'importance, tout en renforçant ses positions sur le marché.

En plus de la réticence du propriétaire-dirigeant à vouloir partager le contrôle expliqué par Gasse, à notre avis et selon notre expérience, l'investisseur individuel est également peu enclin à s'impliquer financièrement en participant au capital-action de la PME et ce, principalement dans la petite entreprise. Cet investisseur ne s'identifie pas nécessairement à la culture et au type de management exercé par

le propriétaire-dirigeant. De plus, en général, il considère son investissement trop risqué pour les bénéfices qu'il espère recueillir.

Dans certains cas, le propriétaire-dirigeant de la PME aurait avantage à favoriser la création d'un véhicule de financement qui offrirait aux investisseurs potentiels un abri fiscal avantageux. En l'occurrence, la création d'une SPEQ (Société de placement en entreprises Québécoises). Ainsi, les investisseurs profiteraient, à certaines conditions, d'un dégrèvement fiscal, tout en contribuant au développement de l'économie locale. Bien sûr, pour le propriétaire-dirigeant de la PME, il s'agit d'abord de décider s'il accepte de partager son droit de propriété ainsi que ses profits afin de consolider son entreprise.

Mais le PDG peut tout de même conserver le contrôle de son entreprise, car certains articles des règlements de la loi provinciale stipulent que la SPEQ ne peut pas détenir plus de 49% des actions votantes. Le propriétaire-dirigeant devra cependant se résigner et respecter le rôle d'un conseil d'administration et ainsi, partager jusqu'à un certain point son pouvoir. Cette possibilité de formation d'une SPEQ avait d'ailleurs été suggérée comme piste de réflexion lors de notre intervention dans l'Entreprise "A". A ce sujet, nous avons

perçu, chez le propriétaire-dirigeant cette réticence exprimée par Gasse; il n'excluait pas complètement cette alternative mais ce n'était certainement pas son premier choix.

Divers organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux offrent aux PME différentes possibilités de participation au capital-action de l'entreprise. A ce sujet, les recherches de Gasse nous apprennent que seulement 28% des propriétaires-dirigeants contactés ont fait des commentaires positifs vis-à-vis des programmes gouvernementaux d'aide financière. A tout événement, seulement les entreprises qui satisfont aux critères établis peuvent profiter d'un tel genre de financement qui, à notre avis, sont loin d'être accessibles à la grande majorité des PME.

Par ailleurs, même s'il en a l'intention, il devient extrêmement difficile pour le propriétaire-dirigeant de la petite entreprise d'augmenter la capitalisation de son entreprise avec des investissements de personnes externes, à moins qu'il ne soit disposé à intégrer cet investisseur éventuel dans son organisation. Ce bailleur de fonds, à la recherche d'un emploi, peut être dans certains cas un ajout fort intéressant pour l'organisation, principalement si par son savoir-faire de la gestion, il peut venir renforcer l'équipe de

la direction. Ainsi, le propriétaire-dirigeant peut résoudre son problème de sous-capitalisation tout en enrichissant l'organisation sur le plan des ressources humaines.

Dans son étude que nous avons déjà citée, Gasse fait état de cet élément empreint d'une certaine réciprocité (propriétaire-dirigeant vs investisseur): *Par ailleurs, les entrepreneurs qui se déclarent disposés à vendre des actions le feraient presque exclusivement à des actionnaires dont le rôle serait actif.*

12.4 Eléments de réflexion

Toujours est-il que pour la PME, il n'y a rien d'acquis et à notre avis, les propriétaires-dirigeants seront confrontés encore longtemps à l'ensemble des causes qui font obstacle à une planification stratégique efficace. Au cours des prochaines années, les auteurs en management tels Dell'Aniello, Perreault et Gasse poursuivront sans doute leurs recherches afin d'identifier des solutions propres au développement de la PME. Quant à nous, il est de notre intention de tenter de valider, au cours des prochains mois, auprès de notre clientèle, certaines réflexions émanant sur la formation de ce fameux "club de retraités" dont la vocation serait de venir en aide bénévolement à la PME en difficulté.

CHAPITRE XIII

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE XIII

CONCLUSION GENERALE

L'objectif premier de cette recherche exploratoire voulait vérifier s'il était possible de faire de la planification stratégique dans les PME et d'analyser comment on peut surmonter les trois obstacles suggérés dans nos hypothèses de départ:

- Un conseil d'administration inefficace constitue une cause importante qui explique l'absence de planification stratégique dans la PME.
- La sous-capitalisation de la PME est un des motifs qui explique l'absence de planification stratégique.
- Dans la PME, la problématique du manque de formation du propriétaire-dirigeant est l'une des causes qui explique l'absence de planification stratégique.

Lors de l'élaboration de notre diagnostic en entreprises, nous avons très bien reconnu cette absence de planification stratégique ainsi que les causes qui, à notre avis, font obstacle. Certes, il ne s'agit pas pour nous, de généraliser nos observations pour l'ensemble des PME, car notre recherche s'est effectuée dans un contexte très restreint.

Toutefois, nous en sommes venus à la conclusion, qu'à certaines conditions, il est possible de faire de la planification stratégique dans la PME.

A notre avis, cet exercice de planification devient utile en autant que l'on puisse surmonter les causes qui font opposition à son efficacité. Voici en résumé de quelle façon nous avons pourvu aux trois obstacles:

- à l'absence d'un conseil d'administration opérationnel:
par notre action dans l'organisation
- au manque de formation:
par l'engagement de personnes versées aux techniques managériales
- à la problématique de la sous-capitalisation:
par de nouvelles injections de capital pour
l'entreprise A; par la concrétisation d'une entente
stratégique pour l'entreprise B

Certes, ces solutions ne sont pas universelles, ni uniques mais, dans le cas de nos interventions en entreprises, elles se sont avérées des plus efficaces.

BIBLIOGRAPHIE

- AMAR, David et Annette La planification stratégique,
Revue Gestion, février 1985
- AUGER, Louis V., Stratégie pour la PME: l'approche Rodin-1,
Revue Commerce, novembre 1981.
- BERGERON, Pierre, LA GESTION DYNAMIQUE: concepts, méthodes et applications., Chicoutimi, Gaétan Morin, 1986.
- BFD, Durer ou planifier : y avez-vous songé?
Résumé d'un Chapitre du livre intitulé
The family in business, de Frank Butrick
Revue commerce Canada, Novembre 1983.
- CHARBONNEAU, Roger, Le rôle d'un conseil d'administration dans une entreprise d'affaires, Revue Gestion, Janvier 1986.
- CHARBONNEAU, Yvan, Le changement planifié dans les PME selon l'approche socio-économique :
Cas d'expérimentation, Thèse de doctorat, Juillet 1988.
- CHECKLAND, Peter, Systems thinking, Systems Practice, John Wiley & Sons, 1981.
- CHECKLAND, Peter, Towards a systems-based methodology for real world problem solving, in journal of systems engineering, vol 3, no 2, 1972.
- CHOQUETTE, Claude et BRUNELLE, Jean,
Le management de la PME, Québec: Editions Bo-Pré, 1985.
- COLPULSKY, William et MONULTY, Herbert W.,
Entrepreneurship and the corporation, New York, Amacon, 1974 .
- d'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon,
Défis prioritaires pour propriétaires-dirigeants de PME : similarités et différences, Ste Foy, Québec: Falcuté des sciences de l'administration, Université Laval, 1982.

- d'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon,
Identification des difficultés managériales
 et des facteurs de succès des PME
 québécoises : une proposition de recherche,
 Québec : Université Laval, Faculté des
 sciences de l'administration, 1982.
- d'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon,
La PME manufacturière: 12 cas québécois,
 Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1984.
- DELANEY, William A.,
Why small businesses fail : don't make the
 same mistake once.
- DELL'ANIELLO, Paul et PERREAULT, Yvon G.,
Le "Comité des sages" de gestion; un outil
 à la mesure des PME, Revue Commerce,
 février 1982.
- DELL'ANIELLO, Paul et PERREAULT, Yvon G.,
Situation de la PME au Québec, Revue le
 Québec industriel, août 1984.
- De ROSNAY, Joel, Le Macroscopie, in Points, 1975.
- EDMINSTER, Robert Orland,
Financial ratios as discriminant predictors
 of small business failure.
- GAGNON, Jean H., La PME face à la crise financière,
 Montréal : Agence d'Arc, 1983.
- GQEI,
Un conseil d'administration au service du
 chef d'entreprise pour préparer
 l'entreprise nouvelle, Drummondville:
 Groupement d'entreprise Inc., 1987.
- GASSE, Yvon et BOUCHARD, Marcelle et D'AMOURS, Aline,
Posséder mon entreprise. Une approche
 dynamique à la création d'une entreprise,
 Fischer Presses, 1988.
- GELINAS, Arthur et GAGNON, Christiane,
Systémique, recherche-action et
 méthodologie des systèmes souples, Groupe
 de Recherches et d'Intervention régionales,
 notes et rapports de recherche, vol 11 et
 no 1, Mars 1983.

- GINGRAS, André, Composition et mandat des conseils d'administration dans les entreprises privées et les organisations publiques: similitude et différence, Québec: SN, 1980, Présenté au 48ième congrès de l'acfas, Université Laval, les 14, 15 et 16 mai 1980.
- GOLDSTEIN, Arnold, Strategies and techniques for saving the financially-distressed small business, New York : Pilot Books, 1976.
- GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HEBERT Michelle, La recherche-action; ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Presses de l'Université du Québec, Février 1987.
- GQEI, Un conseil d'administration au service du Chef d'entreprise pour préparer l'entreprise nouvelle, Drumondville: Groupement Québécois d'entreprises Inc.
- KOONTZ, Harold, The board of director and effective management, New York : Mc Graw-Hill, 1980.
- KOONTZ, H. et O,DONNELLE, C., Management : principes et méthodes de gestion, Montréal : McGraw-Hill, 1980.
- LALONDE, Claude et D'AMBOISE, Gérard et DEBLOIS, Ghislaine, Faillite d'entreprise : étude préliminaire, Chicoutimi, LEER, 1978.
- LAURIN, Pierre, Le management : Textes et cas, Montréal : Mc Graw-Hill, 1973.
- LEWIS, John et STANWORTH, John et GIBB Allan, Success and failure in small business, Brookfield, Vt, Gower Pub Co. 1984 .
- MACE, Myles L., The board of directors in small corporations, Boston : Harvard University, Graduate School of business administration, 1948
- MARTIN, Daniel, Gestion de redressement dans les PME, Chicoutimi, UQAC, 1981.

- MAYER, Kurt B. et GOLDSTEIN, Sydney,
The first two years : problems of small
 firm growth and survival., Washington, DC,
 1961.
- MICT,
Les PME au Québec : Etat de la situation,
 Rapport du Ministre délégué aux PME,
 Québec, Ministère de l'Industrie et du
 Commerce, 1987 et 1986.
- MILLER, Roger,
La direction des entreprises : concepts et
 applications, Montréal, Mc Graw-Hill, 1985.
- MINTZBER, Henry,
Structure et dynamique des organisations,
 Paris : Les éditions d'organisation, 1982.
- MITCHELL, Thomas H.,
Canadian directorship practices:
 compensation of board of director - 7th
 ed., Ottawa : Conference Board of Canada,
 1987.
- PREVOST, Paul,
Cahier de recherche laboratoire d'études
 économiques régionales (L.E.E.R), UQAC,
 1983.
- RAYMOND, CHABOT, MARTIN, PARE & CIE,
Études sur les aspects circonstanciels de
 l'insolvabilité des entreprises, Ottawa :
 Ministère de l'Industrie et du Commerce,
 1982.
- ROBIDOUX, Jean et DELL'ANIELLO, Paul,
Les crises administratives dans les PME en
 croissance, Chicoutimi, G. Morin, 1980.
- WALLOT, Hubert,
La route vers l'enfermement : les aspects
 humains de la crise dans la petite
 entreprise, Chicoutimi, LEER, 1985 .
- ,
Un conseil d'administration, Revue Vie
 Française, janvier-mars 1983.
- ,
Les principales formes juridiques de
 l'entreprise au Québec, L'inspecteur
 Général des Institutions Financières,
 Québec : 1985.

LISTE DES TABLEAUX

		PAGES
TABLEAU 1	Distribution des objectifs généraux poursuivis par les répondants	8
TABLEAU 2	Existence de plans formels couvrant les principales activités de l'entreprise	9
TABLEAU 3	Secteur de fabrication	19
TABLEAU 4	Secteur commercial et secteur des services	20
TABLEAU 5	R ô l e s d u c o n s e i l d'administration	53
TABLEAU 6	Faits saillants	149
TABLEAU 7	Objectifs et échéanciers à court terme, Entreprise A	157
TABLEAU 8	Objectifs et échéanciers à moyen terme, Entreprise A	158
TABLEAU 9	Objectifs et échéanciers à long terme, Entreprise A	160
TABLEAU 10	Objectifs et échéanciers à court terme, Entreprise B	161
TABLEAU 11	Objectifs et échéanciers à moyen terme, Entreprise B	162
TABLEAU 12	Objectifs et échéanciers à long terme, Entreprise B	162

TABLE DES MATIERES

	PAGES
INTRODUCTION	1
1.0 LA PROBLÉMATIQUE	4
2.0 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	13
2.1 Définition de quelques concepts	14
2.1.1 La PME	14
2.1.2 Le propriétaire-dirigeant	23
2.1.3 La planification stratégique	25
2.1.3 La planification stratégique dans la PME	26
3.0 HYPOTHESES SUR LES CAUSES QUI EXPLIQUENT L'ABSENCE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LA PME	32
4.0 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	35
4.1 Particularités de ce type d'entreprise	37
4.2 Rôle du conseil d'administration	39
4.2.1 Caractéristiques dans la PME	43
4.3 Assumation du rôle dans la PME	55
4.4 Le conseil d'administration et les administrateurs externes	61
4.4.1 Le comité-conseil	63
4.4.2 Le Groupement Québécois d'entreprise	65
4.4.3 Le concept du parrainage	65
4.4.3 Conclusion	67

TABLE DES MATIERES (Suite)

	PAGES
5.0 PROBLEMES DE SOUS CAPITALISATION DANS LA PME	70
5.1 Quelques statistiques sur la PME	71
5.2 Difficultés vécues par la PME sous-capitalisée	74
5.3 Conclusion	77
 6.0 FORMATION	 79
6.1 Résultats de sondages	80
6.3 Conclusion	81
 7.0 OBJECTIFS	 84
 8.0 MÉTHODOLOGIE	 86
8.1 Sources des données	87
8.2 Limite de notre recherche	88
 9.0 LA RECHERCHE ACTION	 90
9.1 Définition de la recherche-action	90
9.2 Implication des chercheurs et des acteurs	93
9.3 Théorie-pratique	95
9.4 L'approche systémique: méthodologie des systèmes souples	 97
9.4.1 Qu'est-ce qu'une méthodologie	99

TABLE DES MATIERES (Suite)

	PAGES
9.4.2 Qu'est-ce qu'un système	99
9.4.3 Les étapes de la méthodologie des systèmes souples	101
9.5 Les apports et les limites de la recherche-action	102
9.6 Critiques de certains auteurs	104
9.7 Développement de la recherche-action	105
10.0 INTERVENTIONS EN ENTREPRISES	108
10.1 Mise en situation	108
10.2 Présentation sommaire des deux entreprises	110
10.3 Formation des propriétaires-dirigeants	110
10.4 Conseil d'administration	111
10.5 Forces et faiblesses décelées	111
10.6 Zones problématiques	112
10.7 Étapes d'intervention	115
10.8 Modification de notre mandat	116
10.8.1 Problématique de la sous-capitalisation	118
10.8.2 Processus de changement humain	119
10.8.3 Manque de formation du propriétaire- dirigeant	119
10.8.4 Changement organisationnel	120
10.9 Contexte de nos deuxièmes mandats et description générale des entreprises	121

TABLE DES MATIERES (Suite)

	PAGES
10.9.1 L'historique	123
10.9.2 Structure organisationnelle et juridique	124
10.9.3 La technologie, les méthodes de production	131
10.9.4 Le travail administratif	133
10.10 Quelques fonctions de l'organisation	134
10.10.1 Le marketing	134
10.10.2 Les ventes	136
10.11 La santé financière	137
10.12 Diagnostic externe	137
10.12.1 L'industrie du polyuréthane	138
10.12.2 L'industrie du polyuréthane et son environnement	139
10.12.2.1 Protection de l'environnement	140
10.12.3 Les concurrents	141
10.12.4 Les barrières à l'entrée	143
10.12.5 Les tendances politiques, sociales et/ou économiques	144
10.12.5.1 Les agences de réglementation	144
10.12.5.2 Le libre-échange	146
10.12.5.3 La fiscalité	147
10.12.5.4 Aides gouvernementales	147
10.13 Faits saillants	148

TABLE DES MATIERES (Suite)

	PAGES
10.14 Zones problématiques	150
10.15 Planification stratégique	151
10.15.1 La définition de la mission	154
10.15.2 La définition des objectifs à court, moyen et long terme	156
10.15.3 Les stratégies et moyens identifiés	163
10.15.3.1 Le personnel	164
10.15.3.2 Diversification des produits	164
10.15.3.3 Le plan marketing	165
10.15.3.4 Les ressources humaines	167
10.15.3.5 Problème de sous- capitalisation	167
10.15.3.6 Nouvelle gamme de produits	168
10.15.3.7 Augmentation des ventes du safethane	169
10.15.3.8 Le marché d'exportation	171
10.15.3.9 Le plan marketing	171
10.16 Étapes susbséquentes	175
10.16.1 Préparation des budgets	175
10.16.2 L'affectation des responsabilité	175
10.16.3 Analyse d'impacts du plan sur les organisations	176
10.16.3.1 Les ressources humaines	176

	PAGES
10.16.3.2 La situation financière	179
10.16.3.3 La structure organisationnelle	181
10.16.4 Les étapes d'implantation	183
10.17 Conclusion	184
11.0 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LES DEUX ENTREPRISES	189
11.1 Obstacles à la planification stratégique	190
11.2 Solutions des problèmes	190
11.2 Recherche-action	191
11.4 Processus de changement	192
11.5 Poursuite de la mise en oeuvre	192
12.0 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LA PME, EST-CE POSSIBLE?	196
12.1 Le manque de formation	197
12.2 Les conseillers externes	202
12.3 La problématique de la sous-capitalisation	206
12.4 Eléments de réflexion	212
13.0 CONCLUSION GENERALE	214
BIBLIOGRAPHIE	216
LISTE DES TABLEAUX	220

