

**Mémoire
présenté à
l'Université du Québec à Chicoutimi comme
exigence partielle
de la maîtrise en gestion des petites et moyennes
organisations**

**par
Guylaine Bougie
B.A.A.**

**"Les Chocolats Martine inc." :
Diagnostic organisationnel et management
stratégique**

Décembre 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
à l'Université du Québec à Chicoutimi
dans le cadre du programme
de maîtrise en gestion des petites et moyennes
organisations
de l'Université du Québec à Chicoutimi
extensionné à l'Université du Québec en Abitibi-
Témiscamingue**

À l' énergie universelle, ma source éternelle d'inspiration

À Gérald, ma source éternelle d'amour

À ma "fille" Alexia, ma source de coeur d'enfant

À mes parents, ma source de vie

À mes frères et soeurs, ma source de bonheur

À mes amies et amis, ma source de soleil.

*Le plus grand rêve, s'il ne devient pas réalité,
n'est qu'un rêve qui n'a pas été assez rêvé.*

Robert Sabatier

RÉSUMÉ

Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche-action dont le cycle est précisé par Wilson (1990).

Afin de permettre à leur entreprise de demeurer performante dans un environnement de plus en plus dynamique et sans cesse en évolution, les propriétaires-dirigeants de "Les Chocolats Martine inc.", une chocolaterie du Témiscamingue, nous ont confié le mandat :

- 1) d'élaborer un diagnostic organisationnel;
- 2) de suggérer un système de gestion permettant d'apporter des éléments de réponse au problème majeur identifié et validé en (1).

Le problème déclencheur, de cette demande des propriétaires-dirigeants, s'articule autour de deux éléments : stratégique et financier.

Après avoir décrit sommairement l'entreprise, nous avons :

- 1) utilisé une grille inspirée de Prévost (1983) et Avenier (1988) pour faire une description enrichie de l'environnement externe de "Les Chocolats Martine inc.";
- 2) décrit l'environnement interne et posé le diagnostic de l'organisation en nous inspirant des méthodologies de Checkland (1981), Prévost (1983) et Bégin (1989). Toutes ces méthodologies ont comme prémisse : la métaphore système.

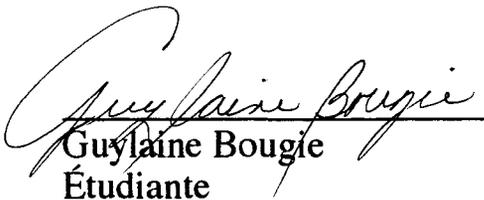
Le diagnostic organisationnel a permis de préciser que le problème majeur de l'entreprise en est un de management stratégique. Nous avons alors suggéré aux propriétaires-dirigeants un système de management stratégique pertinent à leurs réalités. Ce système dérive des principaux modèles de management stratégique proposés dans la littérature spécialisée. Il comprend quatre niveaux d'analyse : entrepreneurial, stratégique, tactique-opérationnel et contrôle. Ces niveaux d'analyse permettent d'assurer globalement au sein de l'entreprise un couplage étroit entre les stratégies et

les opérations en tenant compte des évolutions des environnements interne et externe.

La mise en oeuvre du système de management stratégique sera partielle. Les disponibilités des propriétaires-dirigeants ainsi que les moyens mis à notre disposition en tant que consultante sont les principales raisons qui nous conduisent à une implantation partielle plutôt que globale de ce système.

Malgré cette mise en oeuvre partielle, les mécanismes de gestion suivants ont été d'ores et déjà mis en place : système de contrôle de l'inventaire, système de prise des commandes des clients et des dépositaires, mécanisme uniforme de communication avec tous les dépositaires et rencontres formelles avec ces derniers.

Afin de conduire cette petite entreprise à un niveau de performance encore plus élevé et d'aider les dirigeants dans la continuité de l'implantation du système de management stratégique, nous les supporterons dans leurs démarches d'accès au programme de Protection de l'emploi, administré conjointement par le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle ainsi que le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.


Guylaine Bougie
Étudiante

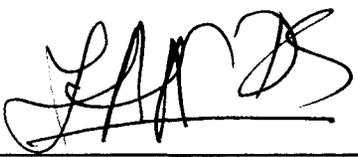

André Gbodossou
Directeur de recherche

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	IV
TABLE DES MATIÈRES	VI
LISTE DES FIGURES	XV
LISTE DES TABLEAUX.....	XVI
LISTE DES GRAPHIQUES.....	XVIII
LISTE DES ANNEXES	XXV
AVANT-PROPOS	XXVI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'ENTREPRISE.....	6
INTRODUCTION.....	7
1.1 HISTORIQUE.....	8
1.2 NATURE DES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS.....	11
1.2.1 Nature des produits.....	11
1.2.2 Nature des services offerts	12
1.3 PROBLÈME DÉCLENCHÉUR	13
1.4 MANDAT GÉNÉRAL.....	14
1.5 OBJECTIF POURSUIVI ET ATTENTES DES DIRIGEANTS....	15
1.5.1 Objectif poursuivi	16
1.5.2 Attentes des dirigeants	16
CONCLUSION.....	18

CHAPITRE II	ÉTUDE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE	
	L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	19
	INTRODUCTION.....	20
2.1	ENVIRONNEMENT GÉOGRAPHIQUE.....	22
2.2	ENVIRONNEMENT LÉGAL	23
2.3	ENVIRONNEMENT DÉMOGRAPHIQUE.....	24
2.3.1	Statistiques sur la population et le revenu moyen	25
2.3.2	Main-d'oeuvre spécialisée	29
2.3.3	Immigration	30
2.4	ENVIRONNEMENT SOCIO-CULTUREL.....	33
2.5	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL	35
2.6	MARCHÉ DU CHOCOLAT ET DE LA PÂTISSERIE	
	FRANÇAISE	37
2.6.1	Marché régional du chocolat	50
2.6.2	Marché de la pâtisserie française.....	59
2.6.3	Culture régionale et québécoise	60
2.7	TENDANCES DE LA CONSOMMATION.....	62
2.8	ENVIRONNEMENT PHYSIQUE.....	67
2.9	PERCEPTION DE L'ENTREPRISE DANS	
	L'ENVIRONNEMENT.....	67
	CONCLUSION.....	70

CHAPITRE III	IMAGE ET FONCTIONNALITÉ DE	
	L'ORGANISATION : QUELQUES DÉMARCHES ...	72
	INTRODUCTION.....	73
3.1	DÉMARCHE DE CHECKLAND (1981).....	75
3.2	DÉMARCHE DE PRÉVOST (1983)	80
3.3	DÉMARCHE DE BÉGIN (1989).....	84
3.4	CHOIX D'UNE DÉMARCHE DE PRÉSENTATION.....	90
3.5	IMAGE ET FONCTIONNALITÉ DE L'ORGANISATION	94
	CONCLUSION.....	97

CHAPITRE IV	"LES CHOCOLATS MARTINE INC ": PORTRAIT	
	ET DYSFONCTIONNEMENTS.....	98
	INTRODUCTION.....	99
4.1	STRUCTURE LÉGALE.....	101
4.2	MISSION ET OBJECTIFS	102
4.3	STRUCTURE PHYSIQUE	104
4.4	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	106
4.4.1	Organigramme	106
4.4.2	Définitions de tâches.....	107
4.4.3	Politiques et procédures.....	111
4.4.3.1	Politique de défense de fumer	111
4.4.3.2	Politique de recrutement et d'embauche	112
4.4.3.3	Politique salariale	113
4.4.3.4	Politique des prix.....	113
4.4.3.5	Politique des heures d'ouverture.....	115

4.4.3.6	Politique d'emballage des produits.....	115
4.4.3.7	Politique de présentation des produits	116
4.4.3.8	Politique d'hygiène des produits	117
4.4.3.9	Politique de fraîcheur et de rotation des produits	117
4.4.3.10	Politique d'étiquetage des produits	119
4.4.3.11	Politique des délais de livraison	120
4.4.3.12	Politique de paiement des dépositaires	121
4.5	MANAGEMENT	121
4.5.1	Dysfonctionnement-management.....	126
4.6	RESSOURCES HUMAINES.....	127
4.6.1	Prime au rendement	128
4.6.2	Évaluation du personnel.....	129
4.6.3	Formation	129
4.6.4	Activités sociales.....	130
4.6.5	Dossier personnel de l'employé	131
4.6.6	Dysfonctionnements-ressources humaines	132
4.7	COMPTABILITÉ ET FINANCE.....	134
4.7.1	Analyse des états financiers	134
4.7.2	Tenue des livres comptables	156
4.7.3	Gestion des comptes à payer.....	156
4.7.4	Classement des données comptables.....	157
4.7.5	Prix de revient des produits	157
4.7.6	Dysfonctionnements-compabilité et finance.....	158
4.8	PRODUCTION.....	160

4.8.1	Prise de commande	160
4.8.2	Inventaire des produits fabriqués	161
4.8.3	Qualité totale	162
4.8.4	Hygiène.....	163
4.8.5	Présentation et emballage.....	164
4.8.6	Étiquetage	165
4.8.7	Expédition.....	165
4.8.8	Dysfonctionnements-production.....	166
4.9	MARKETING	167
4.9.1	Marketing interne	168
4.9.2	Marketing externe.....	170
4.9.3	Dépositaires.....	172
4.9.4	Nom de l'entreprise.....	176
4.9.5	Dysfonctionnements-marketing.....	177
4.10	COMMUNICATION.....	178
4.11	EXPERTISE	179
4.11.1	Dirigeants.....	179
4.11.2	Autres ressources humaines.....	180
4.12	CULTURE ET CLIMAT ORGANISATIONNELS.....	182
4.12.1	Culture organisationnelle	182
4.12.2	Climat organisationnel	187
	CONCLUSION.....	189

CHAPITRE V	PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRISE	190
	INTRODUCTION.....	191
5.1	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX PROBLÈMES (forces et faiblesses).....	192
5.2	CANDIDATS AU POSTE DE PROBLÈME.....	195
5.2.1	Niveau stratégique.....	196
5.2.2	Niveau tactique	198
5.2.3	Niveau opérationnel	200
5.3	CHOIX DU PROBLÈME PERTINENT	201
5.4	VALIDATION DU PORTRAIT, DES DYSFONCTIONNEMENTS ET DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRISE	203
	CONCLUSION.....	208

CHAPITRE VI	MANAGEMENT STRATÉGIQUE : DÉFINITION, ATOUTS ET LIMITES	209
	INTRODUCTION.....	210
6.1	DEUX COURANTS DE PENSÉE À L'ÉGARD DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE.....	212
6.2	DÉFINITION DES CONCEPTS.....	215
6.2.1	Planification.....	215
6.2.2	Stratégie.....	219
6.2.3	Planification à long terme et planification stratégique	224
6.2.4	Management stratégique.....	228

6.2.5	Planification stratégique versus management stratégique	231
6.2.6	Défis nouveaux pour les entreprises et les atouts et limites du management stratégique	234
6.2.6.1	Défis nouveaux pour les entreprises.....	235
6.2.6.1.1	Mondialisation des marchés	236
6.2.6.1.2	Interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle.....	238
6.2.6.1.3	Inflation.....	239
6.2.6.1.4	Changements technologiques.....	240
6.2.6.1.5	Évolutions socio-culturelles.....	241
6.2.6.2	Atouts et limites du management stratégique.....	242
6.2.6.2.1	Couplage étroit entre stratégie et opérations.....	242
6.2.6.2.2	Définition de stratégies internes	245
6.2.6.2.3	Suivi permanent de la concurrence.....	246
6.2.6.2.4	Limites du management stratégique.....	247
6.3.6	Caractéristiques des entreprises à succès	249
	CONCLUSION.....	254

CHAPITRE VII MODÈLE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

	POUR "LES CHOCOLATS MARTINE INC."	256
	INTRODUCTION.....	257
7.1	ÉLÉMENTS ESSENTIELS.....	258
7.2	PRÉCISIONS THÉORIQUES SUR LA CONCEPTUALISATION	260

7.3	MODÈLE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	262
7.3.1	Présentation du modèle	262
7.3.1.1	Niveau entrepreneurial.....	264
7.3.1.2	Niveau stratégique	265
7.3.1.2.1	Information.....	266
7.3.1.2.2	Analyse de l'environnement interne.....	267
7.3.1.2.3	Analyse de l'environnement externe.....	268
7.3.1.2.4	Définition de la vision, mission et objectifs de l'entreprise.....	270
7.3.1.2.5	Analyse et choix des stratégies	273
7.3.1.2.6	Formulation de la stratégie globale de développement.....	274
7.3.1.3	Niveau tactique et opérationnel.....	275
7.3.1.3.1	Mise en oeuvre de la stratégie.....	275
7.3.1.3.2	Organisation structurelle.....	276
7.3.1.3.3	Allocation des ressources	280
7.3.1.4	Niveau de contrôle.....	281
7.3.1.4.1	Évaluation et contrôle de la stratégie	281
7.4	LE MODÈLE ET SA PRISE SUR LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE.....	284
7.4.1	Niveau entrepreneurial.....	284
7.4.2	Niveau stratégique.....	285
7.4.3	Niveau tactique et opérationnel.....	288
7.4.4	Niveau de contrôle	290
7.5	IMPLANTATION.....	291

7.5.1 Éléments à considérer pour une meilleure relation conseiller-gestionnaire.....	295
CONCLUSION.....	299
CHAPITRE VIII RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES	301
INTRODUCTION.....	302
8.1 MANDAT	303
8.2 MÉTHODOLOGIE	304
8.3 DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL.....	306
8.4 MODÈLE.....	309
8.5 MISE EN OEUVRE.....	310
8.6 TRANSFÉRABILITÉ DE LA DÉMARCHE.....	312
8.7 RÉFLEXIONS PERSONNELLES	312
CONCLUSION.....	316
BIBLIOGRAPHIE.....	320
ANNEXES.....	330

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : "Les Chocolats Martine inc." et son environnement.....	21
Figure 2 : Étapes de la méthodologie des systèmes souples de Peter Checkland.....	77
Figure 3 : Étapes de la démarche "d'analyse" de diagnostic intervention de Paul Prévost.	81
Figure 4 : Indices du profil fonctionnel de Clermont Bégin.....	87
Figure 5 : Indices du profil d'utilité de Clermont Bégin.....	88
Figure 6 : Cycle d'une recherche-action.....	91
Figure 7 : Image et fonctionnalité de l'organisation.....	95
Figure 8 : Organigramme de "Les Chocolats Martine inc." (mai 1991).....	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des événements historiques de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc."	10
Tableau 2 : Population active selon le niveau de scolarité, par tranche de revenu, municipalité régionale de comté du Témiscamingue, 1981.....	28
Tableau 3 : Population née à l'extérieur du Québec selon le lieu de naissance et la période d'immigration par municipalité régionale de comté, région 08, 1986.	32
Tableau 4: Synthèse des principales forces et faiblesses-Management.	192
Tableau 5 : Synthèse des principales forces et faiblesses-Ressources humaines.....	193
Tableau 6 : Synthèse des principales forces et faiblesses-Finance.....	193
Tableau 7 : Synthèse des principales forces et faiblesses-Production.	194

Tableau 8 : Synthèse des principales forces et faiblesses-Marketing.	194
Tableau 9 : Différences entre la planification stratégique et le management stratégique.....	233

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 1 : Dépenses alimentaires des familles au Canada
(tablettes de chocolat), 1984-1986. 45
- Graphique 2 : Dépenses alimentaires des familles au Canada (autres
friandises au chocolat), 1984-1986. 45
- Graphique 3 : Dépenses alimentaires des familles au Québec
(tablettes de chocolat), 1986..... 46
- Graphique 4 : Dépenses alimentaires des familles au Québec (autres
friandises au chocolat), 1986..... 48
- Graphique 5 : Données comparatives sur les dépenses alimentaires
des familles au Québec et au Canada (tablettes de
chocolat), 1986..... 49
- Graphique 6 : Données comparatives sur les dépenses alimentaires
des familles au Québec et au Canada (autres
friandises au chocolat), 1986..... 50

Graphique 7 : Dépenses moyennes annuelles de tablettes de chocolat et autres friandises au chocolat, pour l'ensemble des familles, par municipalité régionale de comté de l'Abitibi- Témiscamingue	52
Graphique 8 : Dépenses moyennes annuelles de tablettes de chocolat, pour l'ensemble des familles, par municipalité régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue.....	52
Graphique 9 : Dépenses moyennes annuelles d'autres friandises au chocolat, pour l'ensemble des familles, par municipalité régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue.	54
Graphique 10 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC du Témiscamingue.	55
Graphique 11 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC d'Abitibi.....	56
Graphique 12 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les chocolats Martine inc.", MRC d'Abitibi-Ouest.....	56

Graphique 13 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC de Rouyn-Noranda.	57
Graphique 14 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC de la Vallée-de-l'Or.....	57
Graphique 15 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", Abitibi-Témiscamingue.	58
Graphique 16 : Part de marché, en kilogrammes, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc." Abitibi-Témiscamingue	58
Graphique 17 : Chiffre d'affaires annuel de l'entreprise pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	136
Graphique 18 : Revenu annuel provenant de la vente de pains pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991 et 1991-1992.	137

Graphique 19 : Revenu annuel provenant de la vente de viennoiseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991 et 1991-1992.....	138
Graphique 20 : Revenu annuel provenant de la vente des produits de chocolat pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.....	138
Graphique 21 : Revenu annuel provenant de la vente de pâtisseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.	139
Graphique 22 : Revenu provenant de la vente de confiseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.	140
Graphique 23 : Revenu annuel provenant de la vente de pâtisseries pour le service au comptoir et le service aux tables selon les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.	140
Graphique 24 : Revenu total annuel comparatif provenant du service au comptoir et du service aux tables pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.....	141

Graphique 25 : Revenu annuel provenant de la vente de pains, viennoiseries, chocolats, pâtisseries et confiseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.	141
Graphique 26 : Bénéfice net d'opération pour les périodes 1988-1989,1989-1990, 1990-1991.....	142
Graphique 27 : Ratio du bénéfice net en rapport avec le chiffre d'affaires pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.	143
Graphique 28 : Ratio du rendement de l'investissement pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.	144
Graphique 29 : Rotation du total de l'actif pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	145
Graphique 30 : Le pourcentage des dépenses liées à la production et la gestion en rapport avec le chiffre d'affaires pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	146
Graphique 31 : Marge bénéficiaire brute pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	147

Graphique 32 : Rotation des stocks pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	148
Graphique 33 : Rapport entre les dettes à long terme et l'actif total pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	149
Graphique 34 : Rapport de la dette à court terme sur l'actif total pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	150
Graphique 35 : Pourcentage représenté par l'avoir des actionnaires en rapport avec l'actif total pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	150
Graphique 36 : Ratio de fonds de roulement pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.	152
Graphique 37 : Ratio de liquidité immédiate pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.	152
Graphique 38 : Délai de recouvrement des comptes-clients pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.	153

Graphique 39 : Délai de paiement des comptes fournisseurs pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	154
Graphique 40 : Rapport de l'emprunt à long terme sur les immobilisations pour les périodes 1989-1990 et 1990-1991.....	155
Graphique 41 : Rapport des dépenses de publicité sur le chiffre d'affaires annuel pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.....	171

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	PROTOCOLE D'ENTENTE 1.....	1
ANNEXE 2	PROTOCOLE D'ENTENTE 2.....	11
ANNEXE 3	LE PLAN GÉOGRAPHIQUE DU TERRITOIRE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	14
ANNEXE 4	LE PLAN D'AMÉNAGEMENT DE L'ENTREPRISE.....	15
ANNEXE 5	LETTRE DE VALIDATION DU PORTRAIT, DES DYSFONCTIONNEMENTS ET DU PROBLÈME PERTINENT.....	16
ANNEXE 6	LISTE DES "101 IDÉES DE SOUHAITS"	17
ANNEXE 7	PROGRAMME DE PROTECTION DE L'EMPLOI.....	19
ANNEXE 8	QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE SEMI- STRUCTURÉE.....	20

AVANT-PROPOS

Depuis le début de notre carrière professionnelle, nous avons toujours oeuvré auprès de propriétaires-dirigeants d'entreprises. Actuellement, dans le cadre de notre emploi, nous intervenons de façon régulière auprès des dirigeants de petites et moyennes entreprises de la région qui désirent faire le point sur celles-ci.

Notre expérience de près de cinq ans maintenant, nous a permis de constater jusqu'à quel point une démarche de diagnostic organisationnel s'avère importante car elle peut amener les propriétaires-dirigeants à une prise de conscience de ce qu'est leur entreprise, ce qu'ils sont, pour ultérieurement les amener à passer à l'action afin de résoudre différents problèmes.

Étant donné les effets positifs d'une telle démarche, nous avons donc choisi d'intervenir dans une chocolaterie : "Les Chocolats Martine inc."

La réalisation du présent mémoire est le fruit d'une collaboration étroite entre les propriétaires-dirigeants et la consultante. C'est pourquoi, à ce moment-ci, nous tenons à remercier spécialement Bernard et Dany Giraudon, propriétaires de l'entreprise, de même que tout le personnel pour leur précieuse collaboration et la confiance manifestée à notre égard afin de les aider à cheminer vers un développement continu de leur entreprise.

Par ailleurs, nous ne pouvons passer sous silence toutes les autres personnes qui ont collaboré de près ou de loin, de quelque manière que ce soit, à l'atteinte de notre objectif ultime soit la réalisation de notre mémoire de maîtrise. Pour leur support moral, apporté tout au long de ce travail, Gérard, Louiselle, Lise, François, Alfred, Sylvie et Richard, un gros merci du fond du coeur de m'avoir respectée, soutenue et d'avoir cru en moi tout au long de ces moments.

Un autre merci tout spécial à notre directeur André Gbodossou pour son dévouement, son professionnalisme et sa remarquable patience. Je ne saurais terminer sans dire un gros merci à mes parents qui m'ont permis d'être ce que je suis et de réaliser que l'impossible n'est que le possible en devenir.

À toutes ces personnes si chères à mon coeur de même qu'à vous lecteurs, nous vous dédions ces paroles d'amour extraites du volume "Le Prophète" de Kahlil Gibran :

"Vos coeurs contemplent en silence les secrets du jour et de la nuit. Mais vos oreilles languissent de s'emparer de cette connaissance du coeur. Vous voudriez cerner avec des mots ce que vous avez toujours pressenti par la pensée. Et sans doute voulez-vous aussi toucher du doigt le corps nu de vos songes. Il est aussi bien que ce soit ainsi. La source profonde de votre âme doit jaillir et ruisseler sourdement vers la mer. Les trésors de vos profondeurs abyssales étincelleront dès lors dans votre regard. Mais ne mettez pas dans la balance vos trésors incommensurables; ce n'est pas avec la perche ou la sonde que vous connaîtrez la profondeur de votre savoir. Car votre être est une mer immense."

INTRODUCTION

Les années 80 ont été marquées par l'éveil des entreprises aux enjeux stratégiques liés à la gestion de la qualité totale alors que les années 90 sont caractérisées par les enjeux stratégiques reliés aux phénomènes de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence (cf. Avenier (1988)).

La nouvelle décennie oblige donc les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises à avoir une attitude dynamique offensive afin de demeurer parmi les chefs de file. Pour ce faire, ils doivent s'assurer du développement continu de leurs entreprises qui nécessite l'adaptation et le réajustement continuel face aux évolutions des environnements interne et externe. D'où la nécessité pour chaque entrepreneur, à un moment donné, de prendre conscience de la réalité de son organisation par le biais d'un diagnostic organisationnel.

Le présent mémoire de maîtrise constitue la résultante d'une intervention réalisée dans une petite entreprise de la région "Les Chocolats Martine inc." ; son objectif ultime est d'aider les propriétaires-dirigeants à développer leur entreprise. Elle fut effectuée dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, offert par l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

Le désir profond des propriétaires-dirigeants de s'inscrire dans une démarche de diagnostic organisationnel et d'avoir recours à nos services en tant que consultante origine, selon nous, de deux ordres : stratégique et financier. L'aspect stratégique se caractérise par une indécision relative quant à l'orientation à donner à leur entreprise : continuer à fabriquer des produits de chocolat et de pâtisserie ou s'en tenir simplement à la fabrication des produits de chocolat. Par ailleurs, l'objectif ultime de rentabiliser encore davantage l'entreprise est le second élément déclencheur de cette intervention.

C'est donc en 1989, que nous avons signé un contrat d'intervention avec les propriétaires-dirigeants de l'entreprise. Notre mandat initial, qui a évolué au fil du temps, comprenait la réalisation d'un diagnostic organisationnel et d'un plan d'action; il comporte maintenant l'élaboration d'un diagnostic organisationnel et d'un modèle d'activités humaines permettant de corriger la situation problématique majeure afin d'amener les dirigeants à orienter leurs actions. Il comprend aussi, la mise en oeuvre partielle de ce modèle et une assistance à donner aux propriétaires-dirigeants lors de l'embauche d'un autre consultant pour la continuité de la réalisation des autres étapes du modèle d'activités humaines.

Une telle recherche s'avère intéressante et pertinente dans le cadre d'une maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations pour plusieurs raisons. Entre autres, parce que les petites et moyennes entreprises occupent une place importante dans le développement socio-économique de la région,

cette catégorie d'entreprises génère la plus grande part de création d'emplois et que l'entreprise à l'étude est localisée dans une municipalité où le tissu industriel est peu abondant. Précisons, qu'en 1990, pour l'Abitibi-Témiscamingue, les petites et moyennes entreprises manufacturières (5 à 199 employés) sont responsables de la création de 4 686 emplois, comparativement à 3 052¹ emplois provenant des grandes entreprises manufacturières. Ainsi, les petites et moyennes entreprises manufacturières sont tributaires à 60,55 % de la création d'emplois en région.

Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche-action dont le cycle est présenté par Wilson (1990) (cf. figure 6, section 3.4 du chapitre III).

Dans le cadre de notre démarche de diagnostic-intervention, nous présentons:

1) l'environnement externe qui intègre les environnements géographique, légal, physique, démographique, socio-culturel et économique régional, le marché régional et provincial des produits de chocolat et de la pâtisserie ainsi que les tendances du marché (cf. figure 1, chapitre II).

2) les principales composantes de l'environnement interne en nous inspirant des démarches de Checkland (1981), Prévost (1983) et Bégin (1989)

¹ Office de la planification et de développement du Québec, Bilan socio-économique 1990 : Région de l'Abitibi-Témiscamingue, 1990, p.32.

À partir de notre analyse des environnements interne et externe, nous précisons la problématique majeure à laquelle l'entreprise est confrontée : le management stratégique. Afin de parfaire nos connaissances sur ce sujet, nous avons fait une synthèse des écrits qui traitent des notions qu'intègre le concept de management stratégique telles que : planification, stratégie, planification à court terme et gestion stratégique.

Dans le but d'aider les propriétaires-dirigeants à passer à l'action, nous avons examiné les principaux processus de management stratégique pour en venir à élaborer un modèle de management stratégique adapté à l'entreprise et à ses propriétaires-dirigeants. Il convient de préciser que le modèle est à la fois relativement simple et prend en considération les intérêts, les valeurs et le rythme des dirigeants pour les aider à résoudre leurs problèmes et, par le fait même, à améliorer leur performance.

Pour terminer, nous présentons une mise en oeuvre préliminaire du modèle de management stratégique (automne 1992) : elle comprend la réalisation des deux premières étapes du processus de management stratégique.

De plus, pour les aider à la mise en oeuvre complète du modèle de management, nous leur suggérons d'avoir recours au programme de Protection de l'emploi offert conjointement par le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle ainsi que le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada. Les propriétaires-dirigeants ont donc fait une demande afin que l'intervention

début à la fin de l'automne 92. Dans cette perspective, nous précisons en quoi nous les supportons.

Finalement, nous ferons part de nos réflexions sur la méthodologie utilisée pour réaliser à la fois l'objectif de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations ainsi que le mandat avec les propriétaires de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc.". Cette réflexion portera plus spécifiquement sur la méthodologie, le mandat, le diagnostic organisationnel, le modèle conceptuel, la mise en oeuvre, les éléments à éviter ainsi que le niveau de transférabilité de cette méthodologie.

CHAPITRE I

DESCRIPTION SOMMAIRE DE

L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Dans le présent chapitre, nous présentons une description sommaire de l'entreprise en précisant le problème déclencheur qui a conduit à notre mandat comme consultante et la mise en place d'une intervention diagnostique. Il convient de mentionner que le diagnostic organisationnel a été réalisé dans un contexte où l'entreprise n'est pas en situation de crise financière.

La description sommaire de l'entreprise présente brièvement l'entreprise à l'étude afin de parfaire nos connaissances du secteur d'activité dans lequel elle oeuvre, les événements historiques qui relatent sa constitution, ce qu'elle est présentement et la nature des produits et des services qu'elle offre à la population de l'Abitibi-Témiscamingue.

Par ailleurs, nous préciserons le problème déclencheur qui a amené les dirigeants à se questionner pour finalement demander la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Pour terminer, nous vous ferons part de notre mandat général (voir annexe 1 : Protocole d'entente 1) et du mandat révisé (voir annexe 2 : Protocole d'entente 2), en tant que consultante au sein de cette entreprise, l'objectif poursuivi ainsi que les attentes des propriétaires-dirigeants.

1.1 HISTORIQUE

En avril 1981, Bernard Giraudon, d'origine française, arrive au Témiscamingue avec l'intention de tester le produit de chocolat. Avec l'aide d'un de ses amis, il organise une dégustation de variétés de chocolat où plusieurs hommes d'affaires de Ville-Marie et des environs étaient présents. À la suite de commentaires très positifs, Bernard Giraudon et son ami décident de s'associer pour démarrer une entreprise de fabrication de produits de chocolat et de pâtisserie à Ville-Marie.

Au cours de l'été 1981, les deux futurs dirigeants ont donc commencé à élaborer un projet d'entreprise pour la mise sur pied d'une pâtisserie et, en janvier 1982, la ville de Ville-Marie comptait à son actif une nouvelle petite entreprise soit, "Pâtisserie Gibert". Bernard Giraudon et son collègue étaient tous les deux associés à part égale.

Les deux premières semaines d'opération ont été plus que fructueuses. Mais les semaines qui suivirent, les ventes étaient progressivement décroissantes. Devant ce fait accompli, en mai 1982, les dirigeants ont mis fin aux activités de la "Pâtisserie Gibert".

Au cours des cinq mois suivants, Bernard Giraudon et son épouse Dany poursuivent des démarches auprès de quelques intervenants socio-économiques du milieu afin d'obtenir de l'aide technique et financière dans le

but de redémarrer l'entreprise. Ces démarches semblent porter fruit puisqu'en octobre 1982, un homme d'affaires de la place, monsieur Claude Gagnon investit pour redémarrer l'entreprise et devient l'unique propriétaire de "Les Pâtisseries Martine inc."

En effet, devant l'absence de liquidité, la seule opportunité restante à Bernard et Dany Giraudon était d'accepter d'agir comme gérants de cette petite entreprise. Au cours de cette période, la gamme de produits offerts se résumait à des pâtisseries et du pain de ménage à la façon française : tous ces produits étaient fabriqués à la main.

Au cours de l'année 1984, soit près de deux ans plus tard, l'entreprise diversifie sa gamme de produits : le chocolat et les produits importés sont dorénavant offerts aux Témiscamiens. En juillet 1987, une transaction importante fut réalisée puisque Bernard et Dany Giraudon se portent finalement acquéreurs de l'entreprise "Les Pâtisseries Martine inc." dont la raison sociale deviendra "Les Chocolats Martine inc.". Les produits offerts sont entre autres, les pâtisseries, le chocolat et le pain.

L'année 1988 fut marquante pour l'entreprise car elle connaît le début d'une expansion sur le territoire de l'Abitibi. Les produits de chocolat sont dorénavant disponibles à Rouyn-Noranda et à La Sarre dans des boutiques d'aliments en vrac déjà existantes. En 1989, l'expansion se continue jusqu'aux villes d'Amos et de Val-d'Or pour finalement, en 1990, se retrouver dans la ville de Gatineau. Aujourd'hui, les principaux dépositaires

des produits "Les Chocolats Martine inc." sont les suivants : "L'origine des Épices" de Rouyn-Noranda, la boutique "Sésame" d'Amos, la boutique "Stéphanie" de Val-d'Or, "Les Aliments en Vrac" de La Sarre, "Les Chocolats Martine" de Gatineau et "Chocolate "N" Treats" de Timmins.

Le tableau 1 relate, de façon synthétique, les principaux événements historiques qui ont donné naissance à l'entreprise et lui ont permis d'être ce qu'elle est actuellement.

Tableau 1 : Synthèse des événements historiques de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc."

1982	Janvier	Naissance de l'entreprise "Pâtisserie Gibert"
	Mai	Fermeture de l'entreprise "Pâtisserie Gibert"
	Octobre	Bernard et Dany Giraudon deviennent gérants de l'entreprise "Les Pâtisseries Martine inc."
1987	Juillet	Bernard et Dany Giraudon deviennent propriétaires de l'entreprise "Les Pâtisseries Martine inc." qui devient "Les Chocolats Martine inc."
1988	Juillet	Développement de marché des produits de chocolat en Abitibi (certains commerçants deviennent dépositaires des produits de chocolat "Les Chocolats Martine inc.")

1.2 NATURE DES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS

L'entreprise "Les Chocolats Martine inc." se distingue comme entreprise par les produits et les services qu'elle offre aux consommateurs. Mais qu'offre-t-elle plus spécifiquement? La présente section permettra de découvrir exactement la nature des produits et des services offerts par l'entreprise.

1.2.1 Nature des produits

"Les Chocolats Martine inc." offre trois gammes de produits : il s'agit des pâtisseries, des chocolats et des confiseries. Tous les produits sont fabriqués de façon artisanale et ne contiennent aucun agent de conservation.

Sous la rubrique pâtisserie, nous retrouvons les produits suivants : millefeuilles, croissant, croissant aux amandes, religieuse au café, religieuse au chocolat, éclair au chocolat, chausson aux pommes, gland, chou chantilly, moka, amandine, meringue et gargantua. Il y a aussi différentes sortes de gâteaux dont le gargantua, moka, forêt noire, saint-honoré, villageois et l'amandine. Mentionnons que le pain campagnard ainsi que le pain baguette font aussi partie intégrante de cette rubrique.

L'entreprise offre au moins une vingtaine de variétés de chocolat qui comprend : cerise ivoire, truffe, truffe des neiges, truffe au rhum, bûchette, bouchée framboise, feuille d'érable, meringue, nougatine au noix, amaretto, poire william, praliné, feuille d'oranger, feuilletine, diamant noir, larme, menthe, diamant au lait, griotte et reinette.

En sus des pâtisseries et des chocolats, l'entreprise offre des confiseries. Il y a entre autres, des bonbons, fruits dans l'alcool, confitures importées de l'Europe, sucre vanilline ainsi que des variétés de café et de tisane.

1.2.2 Nature des services offerts

"Les Chocolats Martine inc." offre deux types de services à la clientèle : le service au comptoir et le service aux tables. Le client désireux d'apporter chez lui des pâtisseries, des chocolats ou encore des confiseries peut faire le choix de ces produits en se présentant au comptoir. Toutefois, les clients qui désirent prendre sur place leur petit déjeuner, leur pause-santé ou bien une collation, peuvent le faire à loisir en prenant place dans le petit salon de thé où le service aux tables est effectué.

Le service au comptoir et le service aux tables reposent sur une philosophie fondamentale et importante pour les propriétaires-dirigeants : le service personnalisé. Toute personne qui entre dans l'entreprise est accueillie avec

le sourire et quand elle repart, elle doit être satisfaite. Entre le moment de l'entrée et de la sortie, des échanges personnalisés sont effectués entre le client et la personne responsable du service à la clientèle au comptoir et/ou aux tables. Souvent, lorsque les circonstances s'y prêtent, les clients sont appelés par leur prénom ou leur nom de famille avec beaucoup de respect, de galanterie et de courtoisie.

1.3 PROBLÈME DÉCLENCHEUR

Mentionnons que différentes natures de problèmes déclencheurs peuvent être à la source d'une démarche de diagnostic organisationnel. Dans le cas qui nous préoccupe, le problème déclencheur initial exprimé principalement par les dirigeants est de nature stratégique.

Depuis 1990, ils sont en période de réflexion quant au devenir de leur entreprise. Ils semblent indécis quant à l'orientation prendre à savoir fabriquer du chocolat et des pâtisseries ou exclusivement du chocolat. Après discussions, les propriétaires-dirigeants désirent s'orienter exclusivement dans la fabrication des produits de chocolat.

Toutefois, nous pouvons dire que la rentabilité semble être l'un des symptômes du problème déclencheur. Le but ultime partagé par les propriétaires est de rentabiliser encore davantage l'entreprise. Mais

comment faire actuellement puisque l'entreprise est à la fois trop petite et pas assez grande pour obtenir une meilleure rentabilité. Ils partagent l'idée à l'effet que l'entreprise ne vend pas une assez grande quantité de chocolat et cela, malgré plusieurs points de ventes dans la région.

1.4 MANDAT GÉNÉRAL

Notre mandat consiste, dans un premier temps, à élaborer un diagnostic organisationnel de l'entreprise. Dans les faits, il s'agit de présenter un portrait adéquat de l'entreprise sous toutes ses facettes en mettant en évidence les différents problèmes qui existent et freinent le fonctionnement ainsi que le développement de celle-ci. Une fois les problèmes identifiés, il s'agit de présenter des recommandations pour résoudre le problème majeur identifié.

Dans notre mandat initial, nous avons l'intention de produire un plan de développement qui avait pour but de permettre l'application des recommandations retenues dans le rapport diagnostic. Celui-ci devait comprendre les activités à réaliser à court et moyen termes, les personnes responsables de la réalisation des activités (personnes à l'interne ou à l'externe de l'entreprise), les coûts approximatifs pour réaliser les activités ainsi qu'un échéancier de travail.

Compte tenu du facteur temps, de la largesse du mandat initial et d'une opportunité de continuité des actions par de l'aide gouvernementale, nous avons révisé notre mandat général. Le protocole présenté à l'annexe 2 fait mention que notre mandat consiste à élaborer, d'une part, un diagnostic organisationnel en relatant les principales forces et faiblesses de l'entreprise et, d'autre part, suggérer un modèle de résolution de problème et aider les dirigeants à sélectionner le consultant qui sera en mesure de les aider à mettre en oeuvre ce modèle. Il convient de préciser que nous ferons l'implantation préliminaire du modèle suggéré.

1.5 OBJECTIF POURSUIVI ET ATTENTES DES DIRIGEANTS

La réalisation d'un diagnostic organisationnel nécessite de connaître au point de départ les attentes des dirigeants afin d'en arriver à une démarche constructive et utile pour le bien-être des dirigeants et de l'entreprise. Par ailleurs, il est de mise de circonscrire l'objectif que nous poursuivons par la réalisation d'un diagnostic organisationnel. La présente section apporte un éclairage sur l'objectif poursuivi et les attentes des dirigeants.

1.5.1 Objectif poursuivi

L'élaboration du diagnostic organisationnel a pour objectif de permettre aux dirigeants d'avoir une meilleure compréhension commune de leur entreprise en présentant un portrait d'ensemble de la situation actuelle qui prévaut.

Dans la poursuite de cet objectif, nous tenterons d'identifier les problèmes existants dans l'entreprise suite à une analyse de ses différents sous-systèmes, de ses ressources, de ses activités ainsi que de son rendement. Une fois complétée, nous proposerons un modèle d'activités humaines applicable et adapté aux besoins de l'entreprise pour solutionner le problème majeur.

Plus qu'un diagnostic organisationnel, le travail devra permettre aux décideurs d'entrer dans une démarche constructive pour assurer le développement intégral de leur entreprise.

1.5.2 Attentes des dirigeants

Les principales attentes du client se définissent en terme de résultats anticipés. Il désire obtenir un diagnostic organisationnel, lequel fera état de la situation actuelle de l'entreprise, mettra en évidence les principaux points forts et points faibles, décrira la situation problématique majeure pour

finalement suggérer un système d'activités humaines pour résoudre le problème majeur.

Une fois le système d'activités humaines accepté, les dirigeants désirent être supportés dans le choix des moyens potentiels auxquels ils peuvent avoir recours pour les aider à le mettre en oeuvre. Aussi, une aide-conseil est attendue quant au choix du consultant pour la mise en oeuvre du système d'activités humaines. Le protocole présenté à l'annexe 2 décrit notre mandat révisé.

CONCLUSION

Le présent chapitre nous a permis de connaître très sommairement l'entreprise à l'étude :

1) Les principaux produits offerts sont des pâtisseries, des chocolats et des confiseries;

2) Tous les produits fabriqués, de façon artisanale, ne contiennent aucun agent de conservation;

3) "Les Chocolats Martine inc." offre deux types de service à la clientèle : le service au comptoir et aux tables;

4) Le problème déclencheur initial semble de nature stratégique.

Notre mandat préliminaire consiste à élaborer un diagnostic organisationnel de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." et à proposer un modèle d'activités humaines pouvant corriger le problème majeur.

La connaissance de l'environnement externe de l'entreprise est un élément clé du diagnostic organisationnel. Le chapitre qui suit précise les principaux facteurs de l'environnement externe de "Les Chocolats Martine inc."

CHAPITRE II

ÉTUDE DES PRINCIPAUX FACTEURS

DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

INTRODUCTION

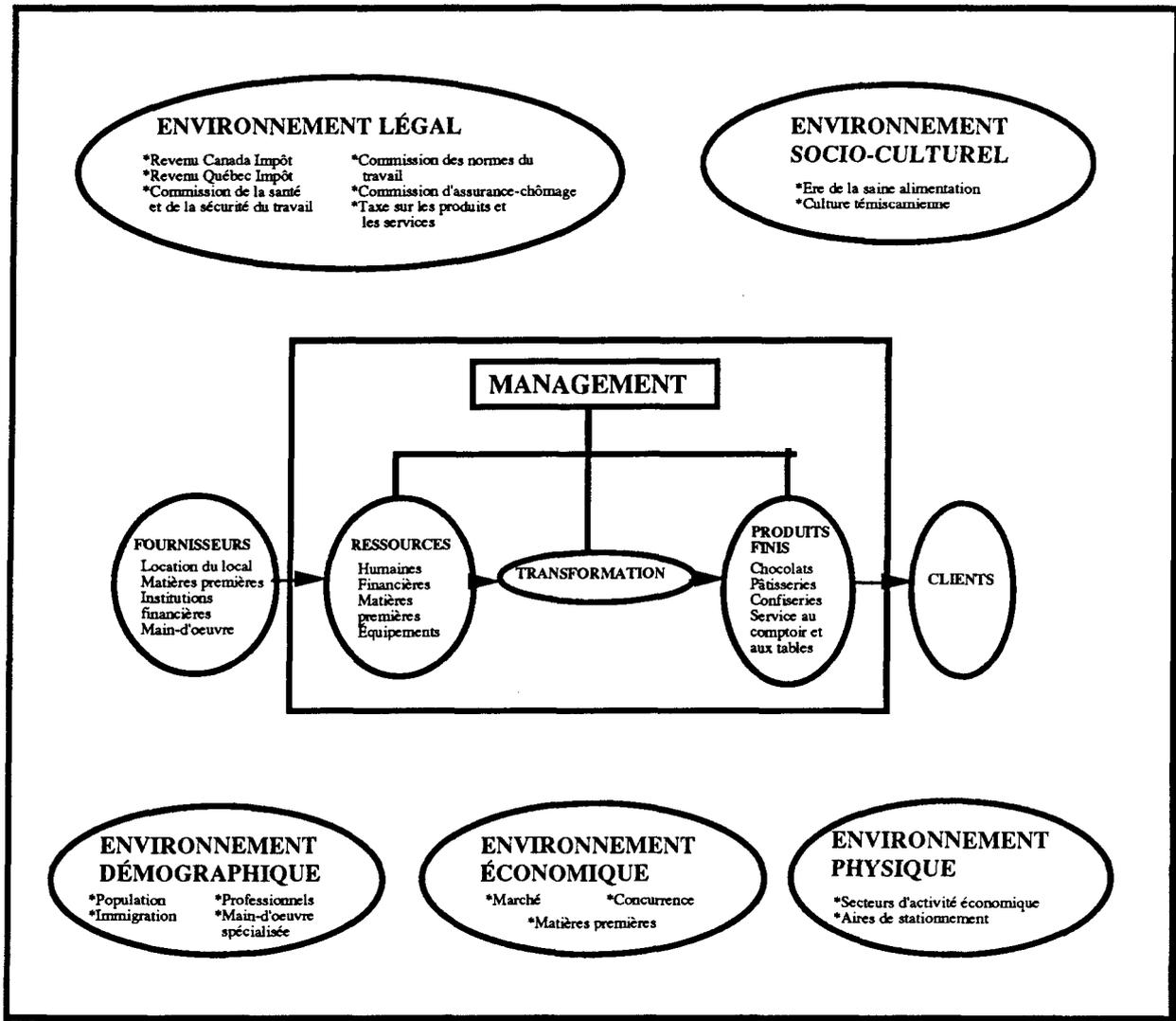
Dans une démarche de diagnostic organisationnel, l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise est essentielle afin de comprendre les différentes interrelations et les obligations auxquelles elle doit faire face pour assurer son développement.

Le présent chapitre montre les principaux facteurs environnementaux qui ont un impact direct et indirect sur la vie organisationnelle de "Les Chocolats Martine inc.". Dans cette ligne de conduite, nous apportons des précisions sur les environnements géographique, légal, démographique, socio-culturel et économique régional.

Finalement, nous présentons le marché du chocolat et de la pâtisserie sur le plan régional et provincial en soulignant les perceptions recueillies auprès d'intervenants socio-économiques à l'égard de l'entreprise.

Avant d'élaborer sur chacun des sujets mentionnés ci-haut, nous avons cru utile de présenter une figure qui montre globalement les différents facteurs environnementaux avec lesquels l'entreprise à l'étude oeuvre quotidiennement. La figure 1 de la page suivante met en évidence les différents environnements de "Les Chocolats Martine inc.".

Figure 1 : "Les Chocolats Martine inc." et son environnement.



Mentionnons que cette figure s'inspire des différentes grilles proposées dans la littérature notamment Avenier (1988) et Prévost (1983).

Il convient de préciser que la majorité des composantes ont été traitées sous leur rubrique respective à l'exception de la composante «marché» (environnement économique) et de la composante «ère de la saine

alimentation» (environnement socio-culturel). Celles-ci sont discutées sous la rubrique «le marché du chocolat et de la pâtisserie française».

2.1 ENVIRONNEMENT GÉOGRAPHIQUE

Le territoire du Témiscamingue est situé à l'extrême ouest du Québec (voir annexe 3). Il s'étend du sud au nord, le long de la frontière ontarienne. On y retrouve 22 municipalités étalées sur une "superficie de 19 222 kilomètres carrés."¹ Cela représente ",92 personne au kilomètre carré"². Les deux villes les plus peuplées sont Ville-Marie et Témiscaming.

L'entreprise "Les Chocolats Martine inc." est localisée dans la municipalité de Ville-Marie qui longe le lac Témiscamingue. Elle couvre une superficie de 13,59 kilomètres carrés.

1 Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue, **Plan de développement stratégique**, Août 1989, p.3.

2 Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue, **Plan de développement stratégique**, Août 1989, p.3.

2.2 ENVIRONNEMENT LÉGAL

"Les Chocolats Martine inc." est une entreprise légalement constituée en vertu du chapitre 3 de la Loi sur les compagnies au Québec. Elle est régie par un ensemble de lois émanant des deux paliers gouvernementaux, soit le provincial et le fédéral. Voici une liste exhaustive des différentes lois et organismes auxquels elle doit rendre compte régulièrement :

- commission de la santé et sécurité au travail;
- taxe sur les produits et les services;
- taxe de ventes du Québec;
- commission des normes du travail;
- commission d'assurance chômage du Canada;
- impôt du Québec sur le revenu;
- impôt du Canada sur le revenu;
- remise provinciale;
- remise fédérale;
- permis de préparation des aliments du M.A.P.A.Q.

Comme nous pouvons le constater, l'entreprise, pour opérer ses activités régulières, est obligée de respecter les normes établies par les appareils étatiques. Elle doit donc prendre en compte toutes ces normes et, selon les modalités de chaque ministère qui gère la norme, produire des documents accompagnés de déboursé d'argent.

2.3 ENVIRONNEMENT DÉMOGRAPHIQUE

Le Témiscamingue, composé de ses 22 municipalités, regroupait en 1988, 16 901 personnes comparativement à 17 825 personnes en 1981. Les municipalités de Ville-Marie et de Duhamel-Ouest comptent à elles seules près de 3 500 personnes.

La concentration de la population est plutôt dans la zone rurale qu'urbaine. La population du Témiscamingue est considérée à 72 % rurale. Les noyaux de la population urbaine se concentrent principalement dans les municipalités de Ville-Marie et Témiscaming.

De 1971 à 1986, certaines municipalités du Témiscamingue ont connu un accroissement de la population. Il s'agit des municipalités de Ville-Marie (2,31 % annuellement), Duhamel-Ouest (1,57 %), Lorrainville (2,11 %), Béarn (1,58 %) et Notre-Dame-du-Nord (0,56 %). Au cours des années à venir, une attention particulière devra être portée à la ville de Témiscaming car, depuis trois ans environ, elle connaît un développement industriel sans précédent. Cette ville verra donc sa population augmenter considérablement.

En 1981, au Témiscamingue, on dénote que près de la moitié (48,52 %) de la population avait moins de 24 ans. Cela indique qu'il y a une pyramide démographique très jeune. Malgré tout, le Témiscamingue, depuis toujours,

a de la difficulté à conserver la population en âge de travailler dû à une incapacité de la structure économique.

En terme de perspective de développement, de 1981 à l'an 2001, la population du Témiscamingue prévoit atteindre un accroissement annuel moyen de 0,48 %¹ du niveau de population. "Cette progression se justifie par un bilan migratoire légèrement négatif (forte émigration compensée par une immigration) et un développement économique moyen"². Spécifions que ce scénario est basé sur une relative expansion de la structure industrielle qui peut varier en fonction de l'évolution des activités économiques de cette région.

2.3.1 Statistiques sur la population et le revenu moyen

Les données du recensement de 1986 indiquent que le revenu moyen d'emploi au Témiscamingue était de 14 257 \$ comparativement à 16 183 \$ pour l'Abitibi-Témiscamingue et 17 057 \$ pour l'ensemble du Québec.³

1 Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue, Plan de développement stratégique, Août 1989, p.6.

2 Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue, Plan de développement stratégique, Août 1989, p.6.

3 Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue, Plan régional de développement de la main-d'oeuvre, 1991-1992, p.68.

Selon Jean-Jacques Berjot (1992), directeur général de la compagnie Cacao Barry, il existe une catégorie de clientèle-cible qui consomme du chocolat fabriqué par les artisans. En général, ce sont les Québécois gagnant un revenu supérieur à 35 000 \$ et qui voyagent à l'occasion à l'extérieur du Canada. D'après lui, les Québécois gagnant un revenu supérieur à 35 000 \$ consomment plus de vin et de chocolat noir frais tandis que ceux ayant un revenu inférieur à 35 000 \$ consomment plutôt de la bière et du chocolat contenant plus de sucre, de gras et d'agents de conservation.

Dans cette perspective, le tableau 2, présenté à la section 2.3.1, nous permet d'identifier le nombre de personnes au Témiscamingue gagnant un revenu moyen de 30 000 \$ et plus en fonction de leur niveau de scolarité. Pour les fins de cette étude, nous considérons qu'une personne professionnelle est celle qui a complété des études universitaires. Ainsi, en 1981, le Témiscamingue comptait 30 professionnels dont leur revenu moyen annuel était de 56 050 \$.

Aussi, il montre qu'au Témiscamingue, il y a 410 personnes sur le marché du travail gagnant un revenu moyen annuel de 30 000 \$ et plus. Cela représente 5,4 % (410 / 7 485) de la population active et 2,3 % (410 / 17 825) de la population en général. Précisons que sur les 410 personnes ayant un revenu supérieur à 30 000 \$, 170 d'entre elles ont complété leurs études post-secondaires et 30 autres possèdent un diplôme universitaire.

Si nous conservons le même pourcentage de la population totale gagnant un revenu de 30 000 \$ et plus, pour l'année 1981, et que nous l'extrapolons pour l'année 1988, sur l'ensemble de la population, le nombre de personnes ayant un revenu moyen de 30 000 \$ et plus est de 388 (2,3 % de la population de 1988 = 16 901). Précisons que le revenu moyen pourrait être plus élevé que 30 000\$. Toutefois, nous n'avons pas d'autres données à ce sujet.

Donc, l'entreprise peut compter sur un bassin potentiel de 405 personnes dont le revenu moyen est supérieur à 30 000 \$. De ce nombre, 160 personnes ont complété leurs études post-secondaires et les 28 autres personnes détiennent un diplôme universitaire.

Tableau 2 : Population active selon le niveau de scolarité, par tranche de revenu, municipalité régionale de comté du Témiscamingue, 1981.

Tranche de revenu	Tous les niveaux	Moins d'une 9e année		9-13e année		Etude post-secondaire		Diplôme d'université	
		Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Toutes les tranches									
Personnes	7 485	1 340	425	1 970	1 245	1 280	870	2 115	135
Revenu moyen (\$)	12 819\$	15 150\$	6 228\$	13 305\$	7 651\$	14 744\$	12 199\$	25 037\$	17 422\$
Moins de 10 000\$									
Personnes	3 550	445	3350	845	865	515	435	35	50
Revenu moyen (\$)	4 441\$	5 867\$	4 009\$	4 8339\$	3 949\$	4 419\$	3 887	4 000\$	3 660\$
10 000\$ - 19 999\$									
Personnes	2 245	560	60	675	310	365	225	50	0
Revenu moyen (\$)	14 617\$	14804\$	14 100\$	14 461\$	13 919\$	14 203\$	14 782\$	15 920\$	
20 000\$ - 29 999\$									
Personnes	1280	275	0	3350	70	275	165	90	45
Revenu moyen (\$)	23 795\$	22 825\$		23 840\$	23 286\$	23 407\$	23 667\$	25 256\$	24 689\$
30 000\$ - 39 999\$									
Personnes	270	30	0	85	0	75	45	0	0
Revenu moyen (\$)	33 404\$	32 867\$		32 094\$		33 560\$	33 867\$		
40 000\$ et plus									
Personnes	140	35	0	0	0	50	0	30	0
Revenu moyen (\$)	56 050\$	58 400\$				44 300\$		59 267\$	

Source : Bureau de la statistique du Québec, Portrait statistique régional, Région de l'Abitibi-Témiscamingue et municipalités régionales de comté, 1981, p.167 à 169.

2.3.2 Main-d'oeuvre spécialisée

Actuellement, au Témiscamingue, il n'existe pas de main-d'oeuvre spécialisée en pâtisserie et chocolaterie. Quelques personnes ont une formation en cuisine. La plupart d'entre elles détiennent un diplôme d'études professionnelles de cuisine en établissement avec ou sans une attestation de spécialisation professionnelle. Dans le premier cas, il s'agit d'une formation de base d'une durée de 1 350 heures alors que l'attestation est une spécialisation additionnelle d'une durée de 900 heures que l'individu a voulu acquérir afin de travailler particulièrement dans les institutions de l'hôtellerie et de la restauration.

Pour obtenir du personnel qualifié, l'entreprise doit se référer à l'Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec à Montréal ou simplement aller chercher des gens spécialisés en France qui ont le désir de venir s'établir au Québec et plus spécifiquement au Témiscamingue. Dans ce sens, l'immigration est un moyen permettant d'acquérir une main-d'oeuvre spécialisée.

Spécifions que l'alternative d'aller chercher des spécialistes immigrants n'est pas une solution efficace à court et moyen termes car l'obtention du visa est un processus long et pénible.

Donc, au Témiscamingue, puisqu'on ne peut pas compter sur de la main-d'oeuvre spécialisée, les dirigeants doivent former les gens sur le tas. Ce genre de formation nécessite beaucoup de temps, d'énergie et de coûts à l'entreprise.

En 1987, les dirigeants ont fait appel à la Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue afin d'obtenir de l'aide financière pour former sur le tas leurs employés et voir à ce qu'un cours se donne en région pour former des gens dans leurs champs de spécialisation. Les démarches se sont avérées négatives puisque l'entreprise n'était pas capable de respecter l'un des critères du programme de formation, soit celui d'embaucher au moins quatre à cinq personnes sur l'ensemble de celles qui auront suivi le cours de formation, une fois celui-ci terminé.

2.3.3 Immigration

L'immigration est un facteur important à considérer dans la présente étude puisqu'elle a un double apport pour l'entreprise qui se traduit par l'obtention d'une main-d'oeuvre spécialisée et un accroissement du niveau de consommation des produits de chocolat et de pâtisseries des "Témiscabitibiens" occasionné par une influence de leurs habitudes de consommation.

Ainsi, parmi l'ensemble des nouveaux immigrants sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue, il se peut que quelques uns d'entre eux aient une formation spécialisée dans les domaines des produits de chocolat et de pâtisserie. Par ailleurs, certains immigrants, de par leur culture, consomment régulièrement des produits de chocolat et de pâtisserie fabriqués par l'entreprise. Dans ce sens, les habitudes de consommation des immigrants contribuent à apporter des changements d'attitudes et d'habitudes de consommation dus à des échanges culturels entre eux et les "Témiscabitiens" concernant les produits de chocolat et de pâtisserie.

Donc, les échanges culturels entre les immigrants et les gens du milieu favorisent des changements dans leurs modes de vie et leurs habitudes de consommation. Cela se résume en bout de ligne, pour l'entreprise, par une augmentation du volume de ventes de ses produits.

Le Témiscamingue est la troisième municipalité régionale de comté, par ordre d'importance, après celles de Rouyn-Noranda et de la Vallée-de-l'Or, convoitée par les immigrants sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue.

D'après le bureau de la statistique du Québec, en 1986, le Témiscamingue comptait à son actif 225 immigrants comparativement à 180 immigrants pour l'Abitibi, 225 immigrants pour l'Abitibi-Ouest, 720 immigrants pour Rouyn-Noranda et 875 immigrants pour la Vallée-de-l'Or.

Le tableau 3 permet d'analyser la provenance des immigrants reçus pour l'ensemble du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous remarquons qu'en Abitibi-Témiscamingue et plus spécifiquement au Témiscamingue, les immigrants reçus proviennent majoritairement, par ordre d'importance, des autres pays de l'Europe, des États-Unis et de l'Asie.

Tableau 3 : Population née à l'extérieur du Québec selon le lieu de naissance et la période d'immigration par municipalité régionale de comté, région 08, 1986.

M.R.C.	Lieu de naissance							Total
	Afrique	Royaumes Unis	Etats- Unis	Autres Amériques	Autres pays de l'Europe	Asie	Autres pays	
Abitibi	25	0	60	15	50	30	0	180
Abitibi-Ouest	0	10	95	25	90	5	0	225
Rouyn-Noranda	50	30	105	15	405	110	5	720
Témiscamingue	20	20	75	20	90	0	0	225
Vallée-de-l'Or	50	35	135	70	490	95	0	875
Total	145	95	470	145	1125	240	5	2225

Source : Bureau de la statistique du Québec, Portrait statistique régional de l'Abitibi-Témiscamingue et municipalités régionales de comté, Québec, 1986, p.117 à 119.

Ainsi, la venue des immigrants peut avoir un double impact sur l'augmentation du volume de ventes des produits de chocolat, de par leur

culture et habitudes de consommation ainsi que par leur degré d'influence sur les habitudes de consommation des gens du milieu.

2.4 ENVIRONNEMENT SOCIO-CULTUREL

L'environnement culturel est un facteur essentiel à analyser, particulièrement pour le type d'entreprise à l'étude, puisque les moeurs et les coutumes d'une population ont des incidences majeures sur le genre et le niveau de consommation de produits.

L'emblème "Le Témiscamingue, une différence à découvrir" caractérise aussi bien les gens qui composent ce territoire que le territoire lui-même. Les gens du Témiscamingue sont différents de l'Abitibi et des autres régions. Mais qu'est-ce qui les différencie? Les Témiscamiens sont des gens simples et accueillants qui vivent près et en harmonie avec les ressources naturelles de leur milieu.

Les cours d'eau, les lacs, la faune et la flore font partie intégrante de leur environnement quotidien. Ces éléments influencent grandement leurs comportements et leur vision de la vie. Les gens du Témiscamingue sont reconnus pour leur hospitalité chaleureuse. C'est cela toute la différence.

Les habitudes d'achat des Témiscamiens se font plutôt vers les grands centres commerciaux tels que North-Bay, New-Liskeard et Rouyn-Noranda que sur le territoire du Témiscamingue.

Les "Témiscabitiens", de par leur origine, ont plutôt tendance à fabriquer leurs propres pâtisseries et confiseries, quoique plusieurs d'entre eux ont abandonné les vieilles traditions culinaires pour consommer des produits disponibles sur le marché. Toutefois, précisons que les pâtisseries et les confiseries faites à la maison ont emprunté leur nom d'origine de la France mais pas les ingrédients composant chaque pâtisserie et confiserie. C'est pourquoi, dans le langage des "Témiscabitiens", nous entendons souvent les bons termes utilisés pour désigner les pâtisseries et les confiseries quoiqu'elles soient composées d'ingrédients qui diffèrent de ceux de la France. À titre d'exemple, mentionnons l'éclair au chocolat. En France, cette pâtisserie est composée à l'intérieur de crème pâtissière et non pas de crème fouettée comme c'est le cas en Abitibi-Témiscamingue.

Selon les propriétaires-dirigeants, en France, il existe un code d'éthique dans le domaine de la pâtisserie et de la chocolaterie. Les maîtres-pâtisseries et maîtres-chocolatiers doivent respecter la composition des ingrédients pour chaque produit. Cela permet donc d'assurer une uniformité des produits vendus pour la consommation.

Par contre, au Québec, ce n'est pas tout à fait le cas. Il n'y a pas d'uniformité dans les produits pâtisseries et chocolatiers fabriqués. Il est

fréquent de retrouver sur le marché des produits n'ayant pas la même composition. Ainsi, on peut retrouver différents éclairs au chocolat, des religieuses, etc.

Les dirigeants de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc.", dès leur arrivée au Témiscamingue, ont en quelque sorte, de par leur culture, éduqué les Témiscamiens sur les pâtisseries, les chocolats et les confiseries. Ils leur ont appris à utiliser les bons termes et à consommer des produits frais sans agent de conservation. Par ailleurs, ils leur ont fait découvrir le vrai goût des pâtisseries et des chocolats. Il existe une différence significative entre le goût d'un chocolat frais fabriqué par un artisan et le chocolat que l'on retrouve sur les tablettes des divers détaillants.

2.5 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

Le Témiscamingue est composé principalement d'entreprises manufacturières regroupées dans 14 secteurs d'activité économique. Les deux types d'industries dominantes sont les industries du bois et du papier. Elles représentent plus de 85 % des emplois manufacturier. Donc, la transformation forestière est l'activité industrielle majeure du Témiscamingue. Elle demeure et demeurera une activité économique très importante pour le Témiscamingue.

Le secteur manufacturier du Témiscamingue est composé de 49 employeurs. Le plus grand nombre d'entreprises manufacturières se concentrent principalement dans deux secteurs d'activité économique : le bois (16 scieries) et les aliments (10).

Le secteur agricole joue aussi un rôle important dans l'économie témiscamienne. Ce secteur est cependant peu diversifié. Les producteurs bénéficient d'un micro-climat comparable aux régions du sud du Québec.

Une force non négligeable pour le Témiscamingue est l'industrie touristique. Il existe sur le territoire plusieurs pourvoiries, des restaurants, des sites historiques, etc. Mentionnons que différents événements socio-culturels et manifestations sportives ont lieu annuellement sur le territoire du Témiscamingue. Entre autres, le théâtre d'été, le rodéo du camion, les régates internationales, différents tournois et compétitions sportifs.

Le Témiscamingue compte à son actif des organismes et entreprises de services notamment un centre hospitalier, un centre local des services communautaires, des institutions bancaires, des services professionnels, un aéroport fonctionnel mais non actif pour l'instant, etc.

Les commerçants de Ville-Marie sont fortement ébranlés par la culture d'achat des Témiscamiens. Ces derniers effectuent la plupart du temps leurs gros achats à l'extérieur du Témiscamingue soit à New-Liskeard et Rouyn-

Noranda. Ces milliers de dollars dépensés annuellement à l'extérieur ont un impact direct sur l'économie du Témiscamingue.

Les habitudes d'achat des gens de la ville de Témiscaming sont presque similaires à celles des gens de Ville-Marie et les environs. Un sondage d'opinions réalisé en janvier 1988 auprès de la population de Témiscaming et des environs, fait mention que "83,3 % des répondants sont d'accord pour dire que les gens de Témiscaming et des environs font une bonne partie de leurs achats ailleurs que dans les commerces locaux."¹

2.6 MARCHÉ DU CHOCOLAT ET DE LA PÂTISSERIE FRANÇAISE

Le marché de la confiserie de chocolat au Québec prend un essor considérable d'année en année, souligne Jean-Jacques Berjot (1992) de la compagnie Cacao Barry de Montréal. Marc Plourde (1990) partage aussi cet avis à savoir que "la vente de chocolats fins de fabrication artisanale connaît un essor considérable au Québec."²

1 L'Heureux Danielle, Résultats d'un sondage d'opinion fait auprès de la population de Témiscaming et les environs, janvier 1988.

2 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», L'Actualité, 10 février 1990, p.12.

Selon Jean-Jacques Berjot (1992), directeur des ventes export de la maison Cacao Barry, depuis la mise sur pied de l'entreprise sur le marché québécois en 1984, "les ventes de matières premières ont doublé année après année pour atteindre en 1986, des ventes totales, uniquement au Québec, de 200 tonnes métriques."¹ En 1984, cette entreprise enregistrait 78 tonnes métriques² de volume de chocolat alors qu'en 1990, elle affichait des ventes équivalant à 350 tonnes métriques³. En cinq ans, elle a donc réussi à quintupler ses ventes. Sur le plan provincial, les fournisseurs estiment qu'il y a environ "550 tonnes métriques de volume de chocolat destiné à la chocolaterie et pâtisserie artisanale."⁴ Certains importateurs-distributeurs font augmenter ce chiffre à 1 000 tonnes métriques.⁵

Il souligne qu'au cours des dernières années, ils ont constaté une évolution tangible de la qualité de la confiserie au Québec. Au début, elle était plus perceptible dans la région métropolitaine mais elle est maintenant présente dans toutes les régions. D'après lui, les maîtres-pâtisseries québécois ont compris rapidement l'importance de maintenir des standards de qualité au

1 La Fournée, Les pâtisseries et la restauration : un tandem à surveiller, «Cacao Barry accentue ses efforts», **La Fournée**, volume 40, numéro 6, décembre 1986-janvier 1987, p.10 et 11.

2 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

3 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

4 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

5 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

niveau du produit du chocolat qui leur permet d'accéder à de nouveaux marchés générateurs de profits fort intéressants.

Marc Plourde renchérit en disant que "le chocolat de fabrication artisanale se distingue par le fait qu'il nécessite un chocolat pur de grande qualité et une main-d'oeuvre capable de le travailler. Ce n'est donc pas un hasard si le succès de la chocolaterie repose principalement entre les mains des pâtissiers artisans."¹

La forte croissance du marché du chocolat se manifeste aussi par la présence de fournisseurs de matières premières. En 1988, le Québec comptait seulement trois fournisseurs : Callebaut, Cacao Barry et Valrhona. Aujourd'hui, on en dénombre environ une quinzaine de fournisseurs. Jean-Jacques Berjeot, directeur général de Cacao Barry à Montréal, nous a mentionné que les principaux importateurs de produits (confiseries et chocolats) et de matières premières (blocs de chocolat), sur le marché québécois sont : Cacao Barry, Callebaut de la Belgique, Valrhona de la France, Karma de la Suisse et Lesme de l'Angleterre.

L'entreprise Cacao Barry compte parmi les gros importateurs de chocolat au Québec et au Canada. Les produits importés qu'elle offre sur le marché québécois sont des confiseries, des tablettes de chocolat et des matières premières servant à la fabrication de pâtisseries et de chocolats (bloc de

¹ Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

chocolat). La majorité de ses ventes, soit 70 % provient de la vente de blocs de chocolat achetés par les artisans. L'autre proportion (30 %) est le résultat de la vente de confiseries et de tablettes de chocolat. La firme Cacao Barry occupe 60 % du marché québécois. L'autre part de marché, soit 40 %, est occupée par les autres firmes mentionnées précédemment.

Jean-Jacques Berjot (1992) nous a fait mention, que l'artisan est en train de régner sur l'industriel (les industries qui fabriquent en quantité industrielle) simplement parce que depuis 5 ans, nous sommes entrés dans une nouvelle vague où la santé des gens est très importante. Cela incite donc les gens à mieux manger tout en réduisant le plus possible le nombre de calories.

Jean Garon, propriétaire du salon de thé La garonnelle à Québec, précise, dans l'article de Marc Plourde, que "l'engouement pour la chocolaterie artisanale s'inscrit tout simplement dans le mouvement des gens vers une alimentation de qualité, ce qui implique le recours de matières premières de haute qualité. Et c'est ce qu'offre particulièrement la chocolaterie artisanale."¹

Les gens qui désirent une alimentation saine préfèrent consommer des aliments à teneur réduite en sucre et élevée en saveur naturelle. Cette tendance est déjà très perceptible chez les Québécois car actuellement ils consomment annuellement de plus en plus de chocolat noir que de chocolat

¹ Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», L'Actualité, 10 février 1990, p.12.

au lait. Il est à noter que le vrai chocolat est le chocolat noir au goût amer. Dans cette ligne de conduite, Monsieur René Bissonette, propriétaire de la pâtisserie-boulangerie Bissonette à Saint-Jean-sur-le-Richelieu, affirme que "les gens délaissent le traditionnel chocolat au lait et optent pour un chocolat plus pur à l'amertume prononcée, ce qui n'était pas nécessairement le cas il y a quelques années."¹

Les statistiques de ventes de chocolat au Québec de la compagnie Cacao Barry, depuis trois ans, montrent bien cette nouvelle tendance. En 1989, Cacao Barry vendait au Québec 60 % de chocolat au lait et 40 % de chocolat noir alors qu'en 1991, ses ventes représentaient 65 % de chocolat noir et 35 % de chocolat au lait.

Selon Berjot (1992), la tablette de chocolat importée sur le marché québécois est de loin un compétiteur pour l'artisan puisque la tablette de chocolat importée, avant d'arriver sur le marché pour consommation, est beaucoup moins fraîche et plus dispendieuse.

Chaque tablette de chocolat importée disponible dans les présentoirs a déjà à son actif cinq jours d'existence comparativement à un artisan dont le nombre peut varier de un à trois jours. La tablette de chocolat importée coûte plus cher au consommateur dû à la taxe d'importation et aux différentes marges

¹ Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

de profits prises par les différents paliers (distributeurs, grossistes et indépendants) pour une même quantité de chocolat chez l'artisan.

Généralement, la tablette de chocolat importée coûte 50 \$ le kilogramme comparativement au chocolat fabriqué par l'artisan dont le prix varie de 35 \$ à 40 \$ le kilogramme.

Depuis les années 1990, la chocolaterie artisanale connaît un essor considérable d'année en année. Selon Marc Plourde (1990), "la chocolaterie artisanale continue sa progression. Et ce n'est pas prêt de se terminer!", affirme sans embages Michel Forget, copropriétaire de la Pâtisserie Mercier à Montréal et ex-président de l'Association des pâtisseries artisans du Québec."¹

Cet essor est caractérisé par la "curiosité des Québécois en matière d'alimentation et de gastronomie (...) souligne Jean-Louis Lagneau, conseiller technique chez Cacao Barry"² et une demande des produits de chocolat provenant des québécois qui voyagent à l'extérieur du pays. Il est vrai de dire que "les gens voyagent plus, notamment en Europe, et ils se laissent tenter par de nouveaux produits. Et lorsqu'ils reviennent au pays, ils

1 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

2 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.13.

veulent retrouver ces produits qui les ont séduits. Ils les demandent à leur pâtissier ou confiseur."¹

Aussi, il ne faudrait pas passer sous silence que l'engouement actuel pour le chocolat réside dans la présence au Québec d'artisans d'origine européenne. À ce sujet, Marc Plourde mentionne que "l'Expo 67 a favorisé la venue au Québec de plusieurs Européens et nombreux sont ceux qui sont demeurés et qui dirigent maintenant de réputés établissements de pâtisserie."² Certes, ces européens formés à la tradition européenne ont contribué à rehausser les standards de qualité dans les secteurs de l'alimentation, de la pâtisserie et de la restauration.

À l'heure actuelle, la vente de chocolat excède les périodes traditionnelles de ventes telles que la Saint-Valentin, Pâques, la Fête des mères et des pères, Noël, etc. Le chocolat fait donc partie des habitudes régulières de consommation. René Bissonnette, propriétaire de la pâtisserie-boulangerie Bissonnette à Saint-Jean-sur-le-Richelieu, mentionne que "ce qui est le plus encourageant, c'est de constater que le goût du chocolat de qualité se répand dans tous les milieux."³

1 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.13.

2 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.13.

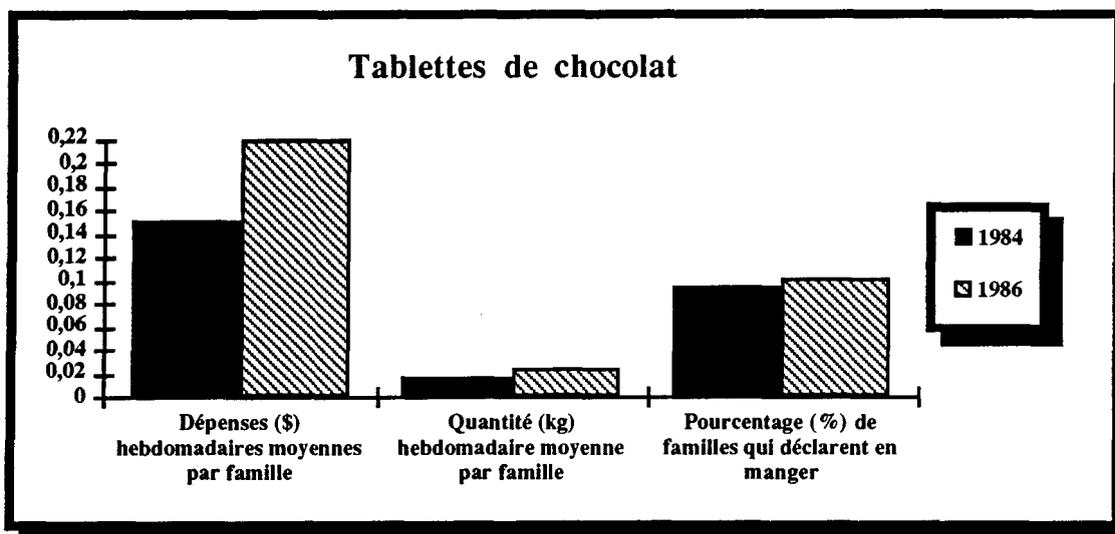
3 Plourde Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

Les données de Statistiques Canada (graphique 1) et de Statistiques Québec (graphique 2) de 1984 et 1986, figurant aux pages suivantes, montrent que **les familles québécoises et canadiennes consomment annuellement de plus en plus de chocolat.**

Le graphique 1 illustre, depuis 1984, que **les familles canadiennes achètent une plus grande quantité de produits de chocolat, dépensent plus en argent par semaine pour consommer du chocolat et qu'il y a un nombre croissant de familles qui déclarent manger des tablettes de chocolat.**

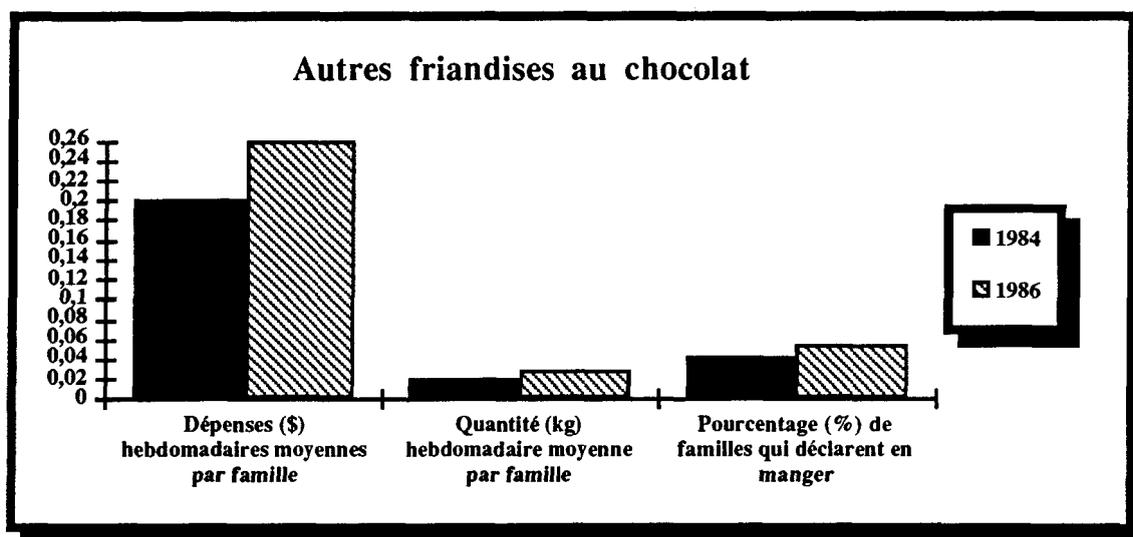
Le graphique 2 présente une comparaison des dépenses et de la quantité hebdomadaire moyenne par famille canadienne pour la consommation d'autres friandises au chocolat ainsi que le pourcentage de familles qui déclarent en manger et cela, pour les années 1984 et 1986.

Graphique 1 : Dépenses alimentaires des familles au Canada (tablettes de chocolat), 1984-1986.



Source : Statistiques Canada, Dépenses alimentaires des familles au Canada, Catalogue no 62-554, 1984 et 1986.

Graphique 2 : Dépenses alimentaires des familles au Canada (autres friandises au chocolat), 1984-1986.

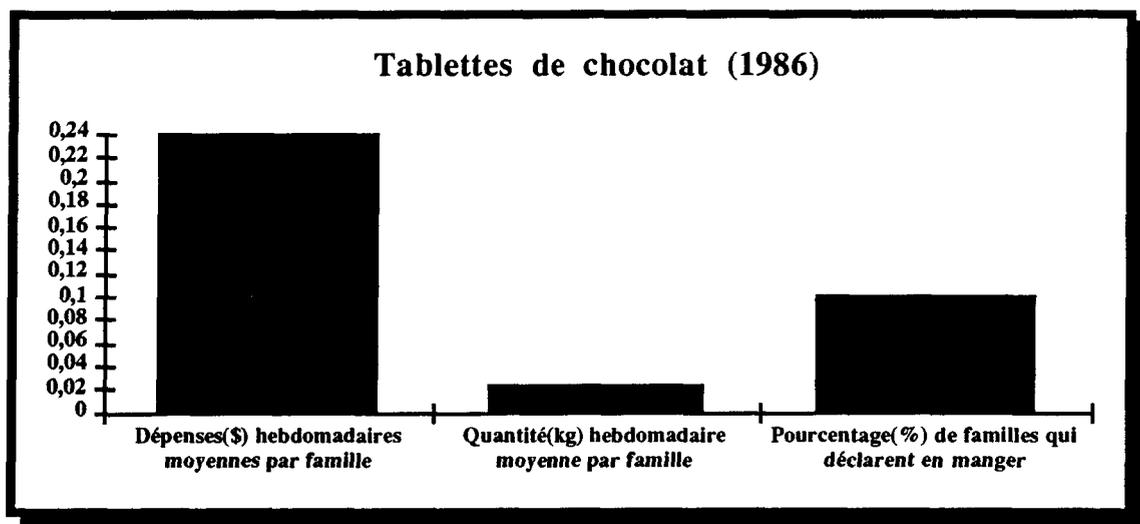


Source : Statistiques Canada, Dépenses alimentaires des familles au Canada, Catalogue no 62-554, 1984 et 1986.

À la lumière de ces données , nous constatons, que d'année en année, il y a un plus grand nombre de familles canadiennes qui consomment des friandises au chocolat et dépensent plus, hebdomadairement, pour s'acquérir d'une plus grande quantité de friandises au chocolat.

Le graphique 3 illustre le pourcentage de familles québécoises qui déclarent manger des tablettes de chocolat ainsi que les dépenses hebdomadaires effectuées pour consommer une quantité hebdomadaire de tablettes de chocolat.

Graphique 3 : Dépenses alimentaires des familles au Québec (tablettes de chocolat), 1986.



Source : Statistiques Québec, Dépenses alimentaires des familles au Québec, Catalogue no 62-554, 1986.

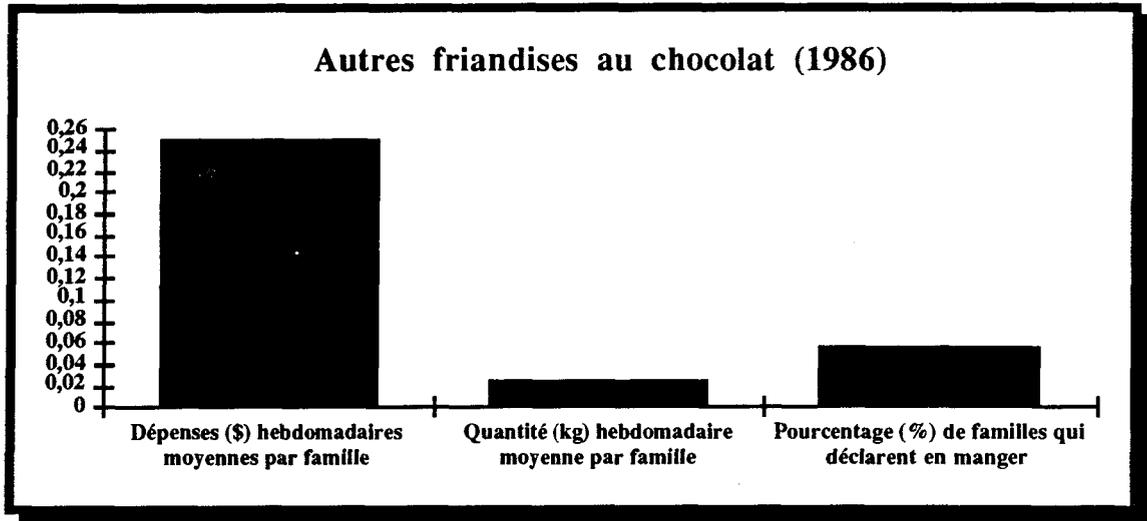
Si nous comparons les dépenses alimentaires des familles québécoises (graphique 3) avec celles des familles canadiennes (graphique 1), au cours de

l'année 1986, à l'égard de la consommation de **tablettes de chocolat**, nous constatons que les **dépenses hebdomadaires moyennes sont plus élevées pour les familles québécoises que canadiennes**. Les familles canadiennes dépensent hebdomadairement 0,22 \$ comparativement à 0,24 \$ pour les familles québécoises pour la consommation de tablettes de chocolat.

Cependant, les **familles canadiennes consomment plus de tablettes de chocolat hebdomadairement, en terme de quantité, que les familles québécoises** et cela, respectivement de l'ordre de 0,24 kilogramme comparativement à 0,23 kilogramme. Soulignons que le pourcentage de familles qui déclarent en manger est le même pour les familles québécoises et canadiennes soit de 10,1 %.

Le graphique 4, de la page suivante, présente des données reliées à la consommation, aux dépenses hebdomadaires et au pourcentage de familles québécoises qui déclarent manger des friandises au chocolat.

Graphique 4 : Dépenses alimentaires des familles au Québec (autres friandises au chocolat), 1986.



Source : Statistiques Québec, Dépenses alimentaires des familles au Québec, Catalogue no 62-554, 1986.

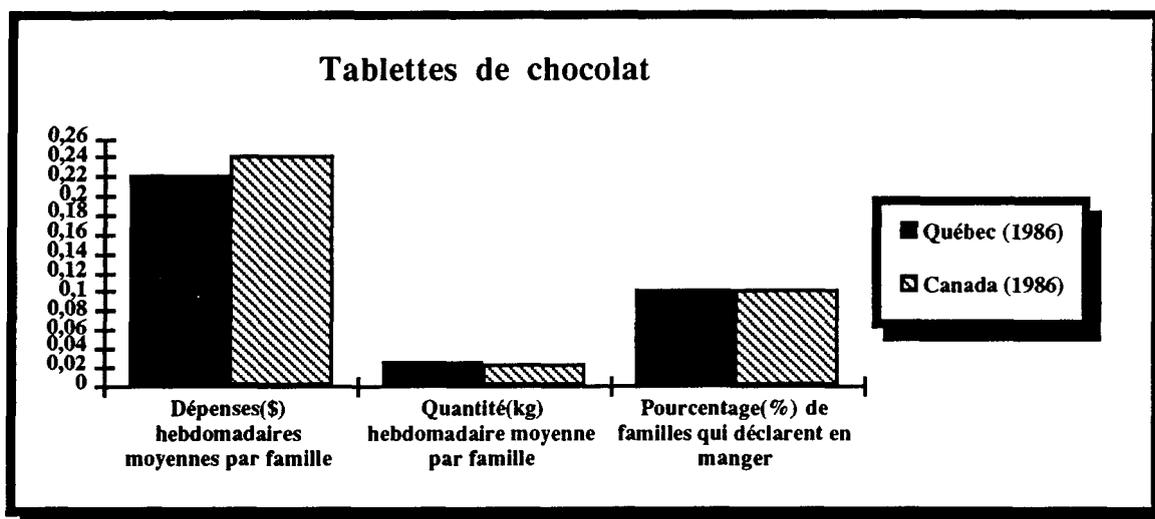
Lorsque nous comparons, pour l'année 1986, les données des graphiques 2 et 4, nous constatons que les **familles canadiennes consomment en moyenne, par semaine, un peu plus de friandises au chocolat que l'ensemble des familles québécoises soit 0,025 kilogramme pour 0,028 kilogramme.**

Par ailleurs, la **quantité moyenne hebdomadaire par famille est plus élevée pour les familles canadiennes que québécoises.** Elle est respectivement de 0,028 kilogramme et 0,025 kilogramme. Notons que le pourcentage de familles qui déclarent manger des friandises au chocolat est de 5,5 % pour les familles québécoises et de 5,3 % pour les familles

canadiennes. Donc, il y a plus de familles québécoises que canadiennes qui déclarent manger des friandises au chocolat.

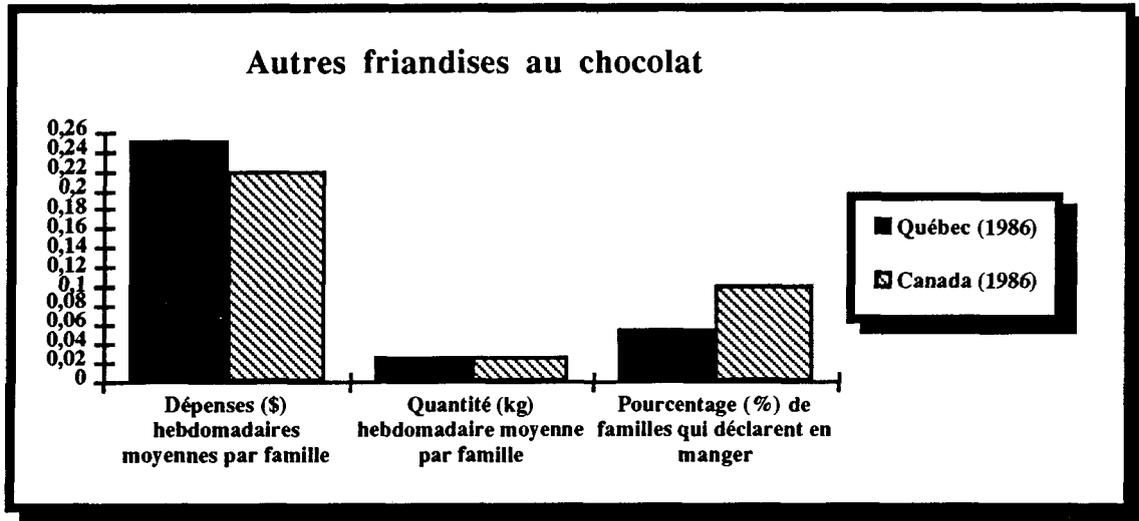
Les graphiques 5 et 6 suivants permettent de constater ces états de faits.

Graphique 5 : Données comparatives sur les dépenses alimentaires des familles au Québec et au Canada (tablettes de chocolat), 1986.



Source : Statistiques Québec, Dépenses alimentaires des familles au Québec, Catalogue no 62-554, 1986 et Statistiques Canada, Dépenses alimentaires des familles au Canada, Catalogue no 62-554, 1984 et 1986.

Graphique 6 : Données comparatives sur les dépenses alimentaires des familles au Québec et au Canada (autres friandises au chocolat), 1986.



Source : Statistiques Québec, Dépenses alimentaires des familles au Québec, Catalogue no 62-554, 1986 et Statistiques Canada, Dépenses alimentaires des familles au Canada, Catalogue no 62-554, 1984 et 1986.

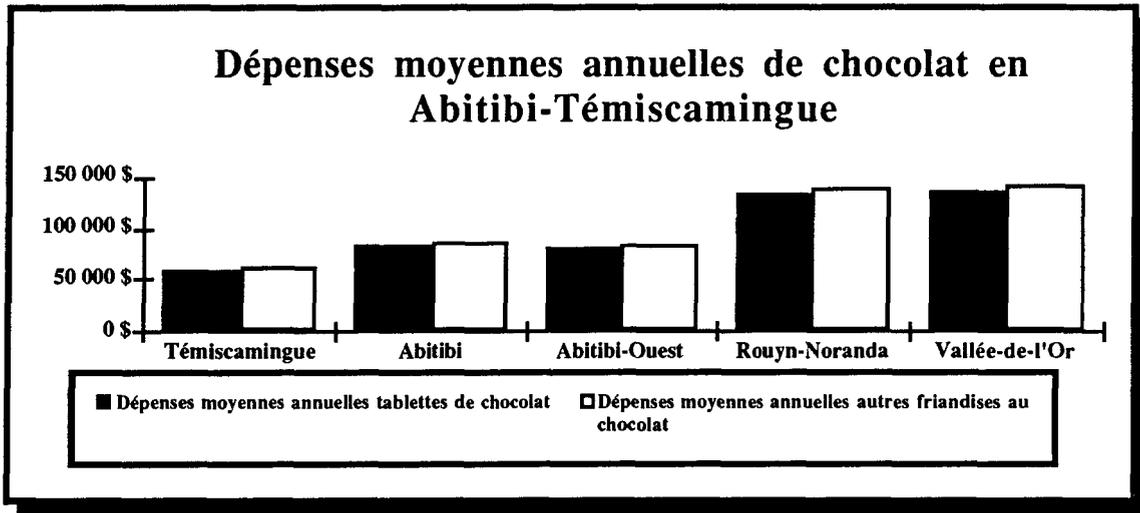
2.6.1 Marché régional du chocolat

Lorsque nous extrapolons les données de Statistiques Québec obtenues en 1986 à la région de l'Abitibi-Témiscamingue, nous obtenons les données statistiques pour chacune des municipalités régionales de comté à l'égard de la consommation annuelle et des dépenses moyennes annuelles pour la consommation de tablettes de chocolat et d'autres friandises pour l'ensemble des familles. Les graphiques 7 à 9 présentent les données statistiques pour les municipalités régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue.

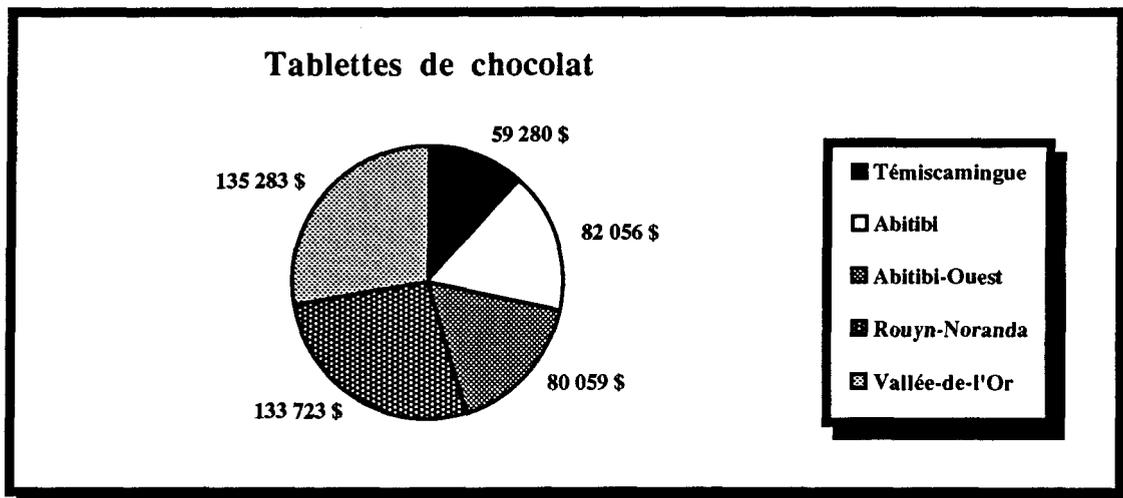
Nous avons cru opportun d'extrapoler les données statistiques dans le but d'obtenir une approximation des dépenses moyennes annuelles et de la consommation de tablettes de chocolat et d'autres friandises au chocolat pour chaque municipalité régionale de comté ainsi que pour l'ensemble de la région puisque l'entreprise, en sus de sa place d'affaires au Témiscamingue, vend ses produits de chocolat à des dépositaires localisés sur le territoire de l'Abitibi.

Le graphique 7 met en évidence, pour chaque municipalité régionale de comté, les dépenses moyennes annuelles effectuées par l'ensemble des familles pour la consommation de tablettes de chocolat et d'autres friandises au chocolat. Nous constatons que les familles des municipalités régionales de comté de la Vallée-de-l'Or et de Rouyn-Noranda sont celles qui dépensent le plus annuellement pour la consommation de tablettes de chocolat et d'autres friandises au chocolat. Spécifions que ce constat est normal puisque ces deux municipalités détiennent le nombre le plus élevé de familles sur l'ensemble des municipalités régionales de comté de l'Abitibi-Témiscamingue.

Graphique 7 : Dépenses moyennes annuelles de tablettes de chocolat et autres friandises au chocolat, pour l'ensemble des familles, par municipalité régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue .



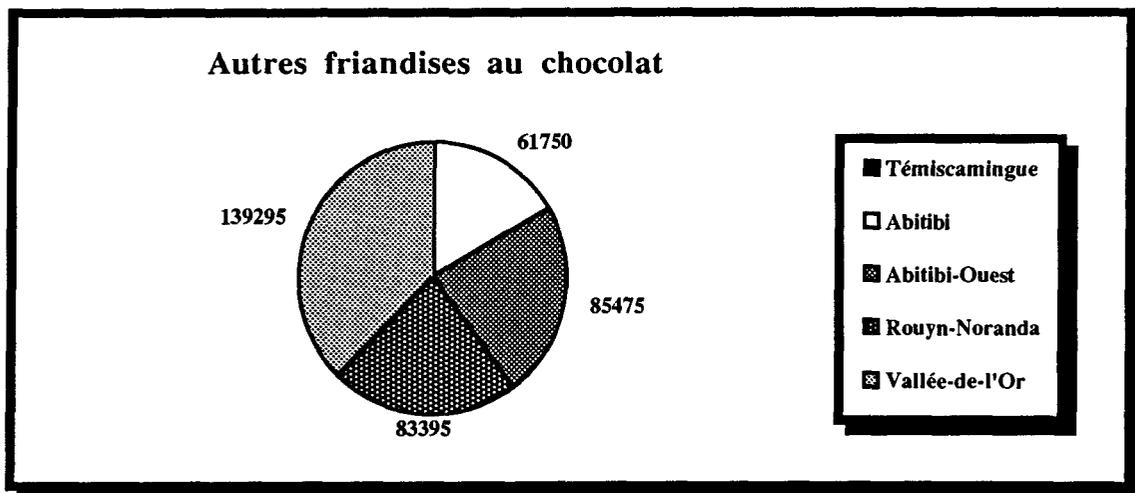
Graphique 8 : Dépenses moyennes annuelles de tablettes de chocolat, pour l'ensemble des familles, par municipalité régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue.



Le graphique 8, de la page précédente, illustre en dollars, les dépenses moyennes annuelles qu'effectuent l'ensemble des familles de chaque municipalité régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue pour consommer des tablettes de chocolat.

Là encore, nous constatons que les familles des municipalités régionales de comté de la Vallée-de-l'Or et de Rouyn-Noranda dépensent en moyenne annuellement beaucoup plus que l'ensemble des familles des autres municipalités régionales de comté pour la consommation de tablettes de chocolat. Sur l'ensemble des dépenses moyennes annuelles, 55 % d'entre elles sont réalisées à Val-d'Or et Rouyn-Noranda. Il en est de même concernant les dépenses effectuées pour la consommation d'autres friandises au chocolat, tel que présenté au graphique 9 de la page suivante.

Graphique 9 : Dépenses moyennes annuelles d'autres friandises au chocolat, pour l'ensemble des familles, par municipalité régionale de comté de l'Abitibi-Témiscamingue.

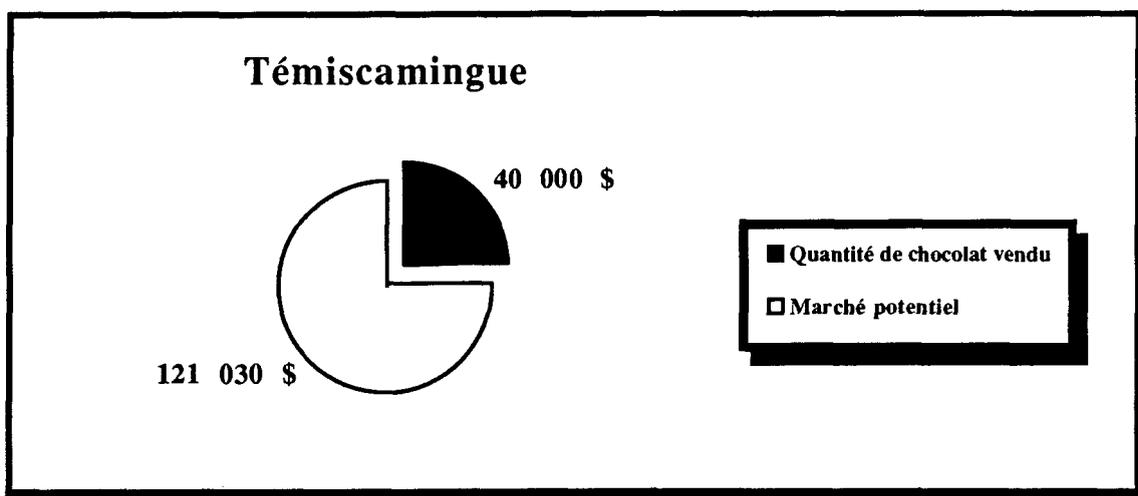


Il est important à ce stade-ci d'évaluer la part de marché que l'entreprise occupe en fonction du marché potentiel.

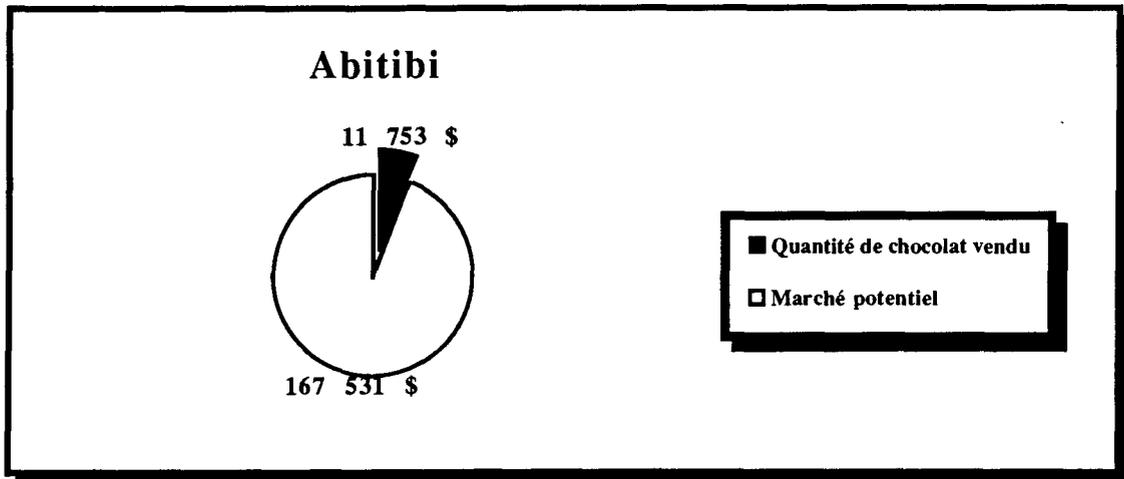
Afin de déterminer la part de marché que "Les Chocolats Martine inc." occupe dans la région, nous avons considéré le nombre de dollars que les familles dépensent pour la consommation de tablettes et d'autres friandises au chocolat par municipalité régionale de comté en 1986 en comparant le nombre de dollars que chaque dépositaire a réalisé, suite à la vente de produits de chocolat, pour l'année 1990-1991. Ce calcul est très conservateur puisque nous avons considéré que le niveau de consommation des produits de chocolat et les dépenses moyennes par famille sont demeurés les mêmes en 1990-1991 qu'en 1986.

Les graphiques 10, 11,12,13 et 14 suivants, montrent que l'entreprise "Les Chocolats Martine inc.", dans les municipalités régionales de comté du Témiscamingue, d'Abitibi, d'Abtibi-Ouest, de Rouyn-Noranda et de la Vallée-de-l'Or, accapare respectivement **33,05 %**, **7,0 %**, **7,3 %**, **15,7 %** et **7,6 %** du marché potentiel.

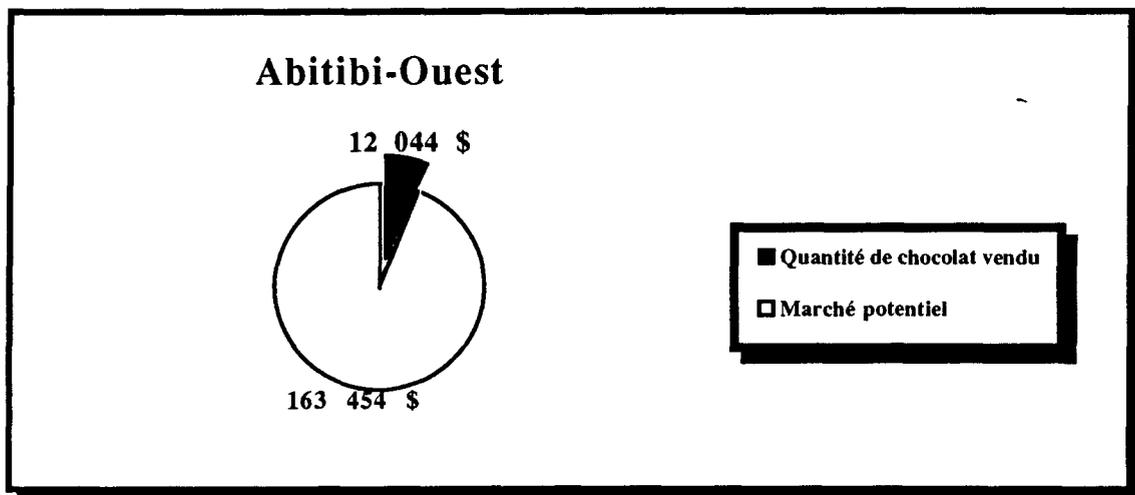
Graphique 10 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC du Témiscamingue.



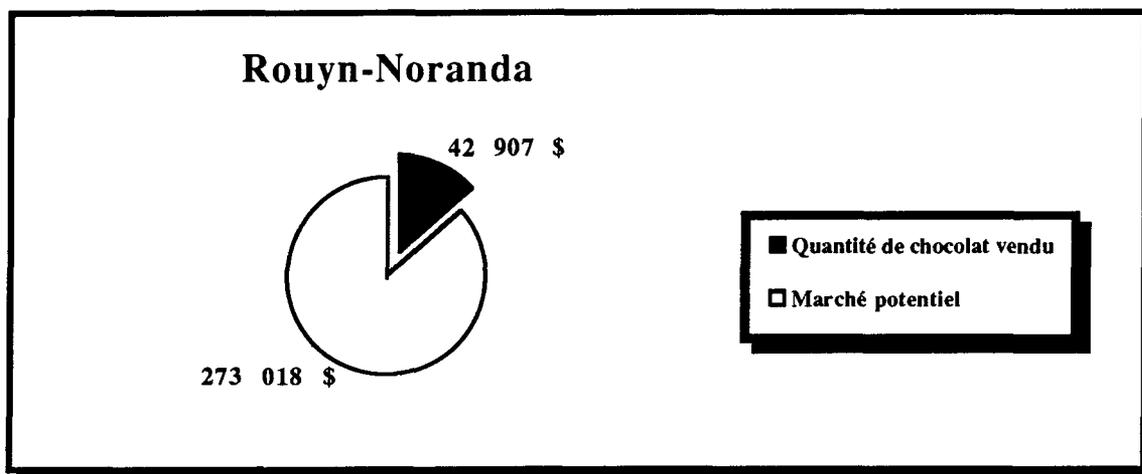
Graphique 11 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC d'Abitibi.



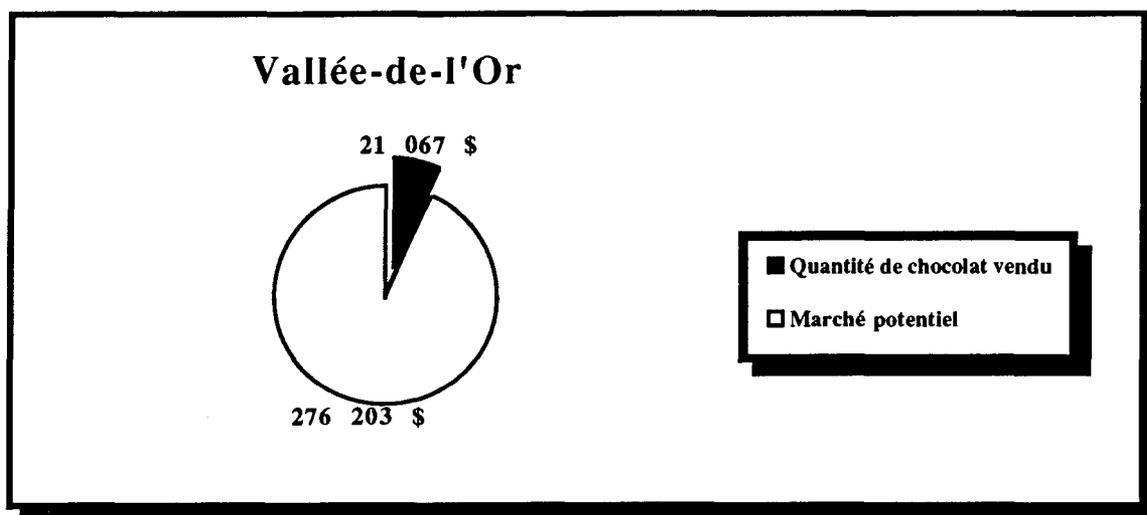
Graphique 12 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les chocolats Martine inc.", MRC d'Abitibi-Ouest.



Graphique 13 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC de Rouyn-Noranda.

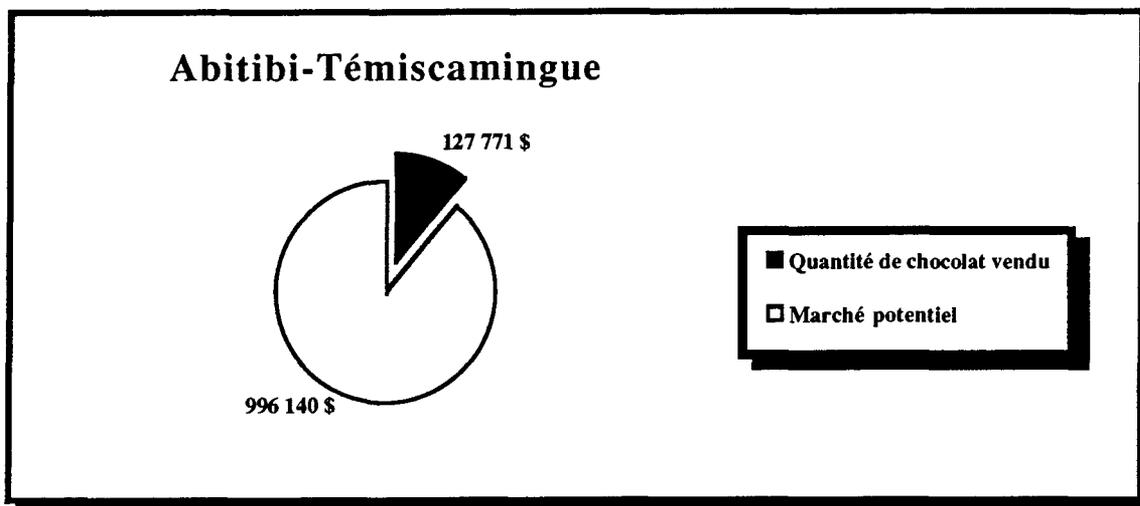


Graphique 14 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", MRC de la Vallée-de-l'Or.

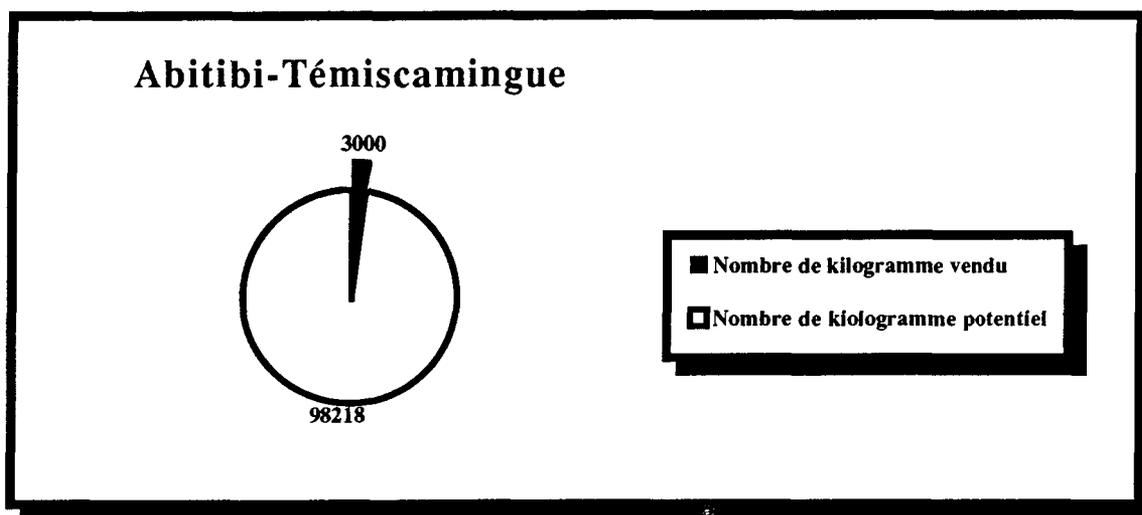


Les graphique 15 et 16, de la page suivante, montrent la part de marché, en dollars et en kilogramme, que l'entreprise détient dans la région.

Graphique 15 : Part de marché, en dollars, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc.", Abitibi-Témiscamingue.



Graphique 16 : Part de marché, en kilogrammes, des produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc." Abitibi-Témiscamingue



Nous remarquons que l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." a **12,83 % du marché** en terme de **dollars de vente** pour les produits de chocolat. Toutefois, si nous analysons la part de marché en considérant la **quantité annuelle** de produits de chocolat vendus dans l'Abitibi-Témiscamingue, nous pouvons dire que l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." a seulement **3%** (3000 kg / 98 218 kg) du **marché**.

2.6.2 Marché de la pâtisserie française

Une étude réalisée en 1985, à Rouyn-Noranda, pour l'ancien propriétaire de "La Pâtisserie Martine", montre que dans 82 %¹ des cas, les gens ne font pas de distinction entre les pâtisseries françaises et les pâtisseries québécoises puisqu'ils effectuent la plupart du temps leurs achats de pâtisseries à la boulangerie ou à l'épicerie. Par ailleurs, quelques-uns d'entre eux, n'achètent pas de pâtisseries françaises car ils les font eux-mêmes.

Les gens, lorsqu'ils effectuent leurs achats de pâtisseries françaises, recherchent d'abord et avant tout, la fraîcheur puis la qualité. La plupart d'entre eux achètent leurs pâtisseries françaises à l'occasion. Soulignons, qu'en 1989, l'Origine des épices de Rouyn-Noranda a fait la tentative d'offrir à sa clientèle des pâtisseries françaises fabriquées chez "Les

1 Bastien Nicole et Pinto Brigitte, Pâtisserie Martine, Étude en collaboration avec M.I.C.T., 1985, p.2.

Chocolats Matine inc." Ce fut un échec, après une tentative de quelques mois.

2.6.3 Culture régionale et québécoise

Jean-Jacques Berjot (1992) de la compagnie Cacao Barry nous a spécifié, lors d'un entretien téléphonique, que les Québécois ont compris l'importance de faire attention à ce qu'ils mangent. C'est pourquoi, depuis 1950, on assiste à un changement de culture québécoise quant aux types de produits consommés et cela se répercute dans la consommation de chocolat.

Selon la même source, les Québécois consomment plutôt du chocolat européen que continental. Ce dernier est un chocolat des États-Unis fabriqué avec de la margarine plutôt que du beurre, beaucoup de sucre granulé et peu de cacao. À l'inverse, le chocolat européen est composé de beurre, très peu de sucre et beaucoup de cacao.

D'après lui, le chocolat continental de par ses composantes (taux de sucre et de gras élevé) favorise, chez celui qui en consomme, un risque plus élevé d'être assujéti à une maladie cardio-vasculaire.

Au Québec, on retrouve du chocolat continental dans les pharmacies, marchés d'alimentation, dépanneurs et les chaînes de magasins telles que :

Peoples, Zellers, pharmacie Jean Coutu, etc. Le prix de ce chocolat par kilogramme est inférieur à celui du chocolat continental.

Jean-Jacques Berjot (1992), a fait mention que les Québécois sont de plus en plus conscients de l'importance de consommer des produits alimentaires sains. C'est pourquoi, ils changent leurs habitudes de consommation. C'est pourquoi, on voit de plus en plus de Québécois consommer du chocolat contenant moins de gras, de sucre et d'agents de conservation. D'ailleurs, le Québec, au niveau de la gastronomie, se situe entre la France et les États-Unis.

Cette culture Québécoise se fait aussi ressentir dans la région. Depuis quelques années, plusieurs magasins spécialisés dans les produits naturels et aliments en vrac ont vu le jour dans presque toutes les Municipalités Régionales de Comté de l'Abitibi-Témiscamingue. Quelques temps après, on a assisté à l'émergence d'une section de produits alimentaires en vrac dans la plupart des marchés d'alimentation.

Tous ces événements significatifs dénotent chez les "Témiscabitiens" une prise de conscience de l'importance de consommer des produits alimentaires sains. Soulignons que bon nombre d'entre eux profitent des périodes estivales et automnales pour récolter et mettre en conserve des fruits et légumes frais. En général, les gens aiment bien consommer des produits alimentaires fabriqués "maison".

Cette tendance se fait aussi ressentir au niveau de la consommation de chocolat. Progressivement, les "Témiscabitiens" consomment plus de chocolat noir que de chocolat au lait et quelques-uns préfèrent les consommer frais. Chez "Les Chocolats Martine inc.", depuis les cinq dernières années, nous avons constaté une augmentation accrue de la quantité de chocolat et de chocolat noir vendue.

Il faut dire que ce n'est pas toute la population qui est consciente des vertus et de l'importance d'une alimentation saine. Il en est de même quant à la consommation de chocolat noir par rapport au chocolat au lait. Selon Berjot (1992), de la compagnie Cacao Barry, il y a une clientèle spécifique qui consomme du chocolat. Les Québécois, gagnant un revenu supérieur à 35 000 \$, consomment plus de vin et de chocolat noir frais tandis que ceux ayant un revenu inférieur à 35 000 \$ consomment plutôt de la bière et du chocolat contenant plus de sucre, de gras et d'agents de conservation.

2.7 TENDANCES DE LA CONSOMMATION

La troisième conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises tenue en 1991 met en évidence les différentes tendances qui émergent au cours de la prochaine décennie. Actuellement, sur l'ensemble des tendances, il y en a une dominante qui prime et qui chapeaute toutes les

autres, c'est "le retour des valeurs vraies, solides et intègres."¹ Cette décennie peut être qualifiée de «décennie de la décence». Elle se caractérise par une reprise en main et un meilleur contrôle de sa vie sur le plan personnel et professionnel.

D'après CEAGQ, les années 90 cèdent place aux valeurs dites Yuppie des années 80. Ces valeurs ont eu un impact considérable dans la société. C'était la période de l'égoïsme et de la consommation ostentatoire (carte de crédit American Express, Voiture BMW et eau de toilette). La carrière de Yuppies était sacrée et avait préséance sur la vie familiale. Au début de la période des années 90, il n'est donc pas surprenant, que les "Baby Boomers" soient fatigués et désabusés. À cause de cette vague, en "Amérique du nord, on sent émerger un grand besoin de calme, d'ordre et de contrôle."²

Les "Baby Boomers" forment donc le groupe de consommateurs le plus important puisque ce sont des consommateurs puissants qui dictent ses volontés à l'ensemble de la société. Ils influent grandement sur la société d'aujourd'hui et de demain. Actuellement, ces gens sont âgés de 27 à 45 ans et souhaitent une vie plus équilibrée à la fois calme et ordonnée. Ils ont comme paradigme «un esprit sain dans un corps sain » Les trois mots clés de cette nouvelle vague sont "qualité de vie".

1 CEAGQ, Les tendances de la consommation, 3e conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises, 1991, p.43.

2 CEAGQ, Les tendances de la consommation, 3e conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises, 1991, p.43.

Alors, quelles sont les conséquences commerciales de ce phénomène particulièrement dans le secteur de l'alimentation? Ce nouveau consommateur veut de l'unique dans tout et même dans l'alimentation. Étant bien informé, la plupart du temps, il veut des produits honnêtes. Il réalisera bientôt qu'il "n'existe pas d'aliments miracles et qu'une saine alimentation c'est avant tout une alimentation variée, équilibrée et modérée. Tout ce que l'on nous a enseigné à la petite école avec les cinq groupes alimentaires, quoi!"¹

D'après CEAGQ, les gens des années 1990 vont également s'attendre à bien se faire servir. Dans ce sens, un **excellent service à la clientèle**, n'est pas un luxe, ni une option, c'est un impératif. Aussi, ces gens ont un **grand niveau de préoccupation sur le plan environnemental**. Ils seront donc **préoccupés à acheter des aliments emballés dans des contenants durables ou recyclables**. On ne veut plus de jetable.

Certes, il ne faut pas oublier que cette génération de "Baby Boomers", selon CEAGQ, est gâtée et habituée à obtenir ce qu'elle veut quand elle le veut. À cet égard, la **rapidité** et la **qualité** sont deux notions très importantes pour ce type de consommateur. Ainsi, le prêt-à-manger de qualité va poursuivre son ascension.

¹ CEAGQ, Les tendances de la consommation, 3e conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises, 1991, p.45.

Puisque la nouvelle monnaie des années 90 des "Baby Boomers" est le temps plutôt que l'argent, il faudra aussi leur offrir des produits et des aliments qui leur permettent de se dorloter et de se réconforter. **Les aliments qui vont continuer d'être populaires sont "les chocolats, la crème glacée, biscuits ou céréales pour certains, les soupes et pâtes alimentaires pour d'autres."**¹

Finalement, nous pouvons dire, de façon générale, que le "Baby Boomer" des années 90 recherche un style de vie à la fois détendu et équilibré, basé sur des valeurs sûres. Ainsi, "les plus importantes occasions de marché des prochaines années sont celles qui se créent par et pour les "Baby Boomers" : ils sont nombreux et détiennent le pouvoir d'achat. **Les entreprises et organismes qui sauront répondre aux attentes de ces consommateurs en quête de valeurs vraies, solides et intègres, feront de bonnes affaires."**²

Dans le cas qui nous préoccupe, nous pouvons dire que les produits de chocolat continueront d'être populaires au cours de la prochaine décennie car ils font partie des aliments sélectionnés qui dorlotent et réconfortent les "Baby Boomers". Il convient de préciser que les artisans chocolatiers devront accorder une attention toute particulière à l'emballage des produits de chocolat afin que celui-ci soit en respect avec l'environnement. Par ailleurs, les artisans pourront créer de nouveaux produits de chocolat de

1 CEGAQ, Les tendances de la consommation, 3e conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises, 1991, p.46.

2 CEGAQ, Les tendances de la consommation, 3e conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises, 1991, p.47.

qualité car les "Baby Boomers" recherchent l'unique et la qualité. Il faudra aussi miser davantage sur le service à la clientèle.

2.8 ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

La localisation de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." présente un atout majeur pour assurer sa visibilité. La majorité des activités commerciales de la ville de Ville-Marie ont lieu sur les rues Ste-Anne et Des Oblats Nord. Ces deux artères sont les plus achalandées et offrent aux clients des aires de stationnement adéquates. La plupart du temps, la clientèle peut se garer en face de l'endroit où elle désire faire affaires. Le fait de choisir un emplacement sur l'une de ces deux artères est stratégique puisque l'on s'assure d'être à proximité de la clientèle-cible.

L'artère commerciale de la rue Ste-Anne comprend divers commerces dont "Les Chocolats Martine inc.", restaurants, institutions financières et professionnels de la santé.

2.9 PERCEPTION DE L'ENTREPRISE DANS L'ENVIRONNEMENT

Plusieurs intervenants (banquiers, clients, dépositaires et commerçants) s'entendent pour dire que les produits fabriqués par "Les Chocolats Martine inc." sont de haute gamme c'est-à-dire de qualité supérieure à ce que l'on retrouve sur le marché. Selon eux, la marque de commerce de l'entreprise repose fondamentalement sur la fraîcheur et la qualité des produits fabriqués, la présentation des produits, l'emballage des produits, la décoration et la propreté du magasin.

Quelques-uns d'entre eux ont vu grandir cette entreprise et sont fiers de son développement puisque maintenant, cette entreprise témiscamienne offre des produits de chocolat en Abitibi, dans le nord-est de l'Ontario et dans l'Outaouais. Pour la plupart des commerçants, "Les Chocolats Martine inc." est une source d'inspiration c'est-à-dire un modèle d'entreprise gagnante. Ils ont confiance au dynamisme et à la capacité de réalisation des dirigeants ainsi que des futurs développements de l'entreprise.

L'entreprise a vraiment sa raison d'être au Témiscamingue. Si elle n'existait pas, il faudrait la recréer de toutes pièces car pour une majorité de clients, elle est devenue indispensable dans leurs habitudes de consommation quotidienne. Toutes les occasions se prêtent bien pour aller chercher

quelque chose chez "Les Chocolats Martine inc." Il est aussi vrai de dire que l'entreprise a créé chez les Témiscamiens un besoin de consommer des produits frais du jour. Elle a favorisé l'éducation des Témiscamiens à l'égard de la culture européenne quant aux produits de chocolat, de pâtisseries et de confiseries.

Certains ont constaté que cette entreprise offre des produits de qualité équivalents à ceux que l'on retrouve à Montréal et en Europe. Les Témiscamiens se disent très chanceux d'avoir ce genre d'entreprise au Témiscamingue. Certains intervenants considèrent que l'entreprise forme un tout parce qu'elle offre des produits qui se marient bien ensemble (chocolats, pâtisseries et confiseries) et doivent être tous offerts sans exception. On ne perçoit aucunement l'entreprise offrir exclusivement du chocolat, de la pâtisserie ou des confiseries.

Une majorité d'intervenants trouvent que les produits se vendent cher mais c'est le prix à payer pour obtenir une bonne qualité de produits. Ils ont tendance à dire que les produits de l'entreprise sont accessibles à tout le monde même s'ils sont plus dispendieux. C'est une question de qualité ou de quantité pour le prix à payer.

Au cours des entretiens, certains intervenants nous ont fait des suggestions. Entre autres, d'avoir un plus grand local pour offrir le service au comptoir et aux tables car l'espace semble trop restreint, de rajouter une autre ligne de produits québécois (gâteaux et pâtisseries du genre Gâteau Décor de Rouyn-

Noranda) car on a deux fois plus pour le même prix, d'offrir des cafés importés, d'offrir un service style croissant + et d'avoir un café terrasse. Certains on fait comme remarque qu'ils trouvaient particulier le fait que les chocolats achetés à l'unité coûtent moins cher que plusieurs chocolats vendus dans un emballage.

CONCLUSION

Les lignes de force de ce chapitre sont :

1) La municipalité régionale de comté du Témiscamingue enregistre une diminution totale de sa population depuis 1971;

2) En 1981, "Les Chocolats Martine Inc." peut compter sur un bassin potentiel de 388 personnes dont le revenu moyen est supérieur à 30 000 \$;

3) L'immigration peut favoriser l'obtention d'une main-d'oeuvre spécialisée et influencer, de par sa culture, les habitudes de consommation des Témiscamiens;

4) Actuellement, il n'existe pas de main-d'oeuvre spécialisée en pâtisserie et chocolaterie en Abitibi-Témiscamingue;

5) Les Témiscamiens, de par leur origine, ont plutôt tendance à fabriquer leurs propres pâtisseries et confiseries;

6) Le marché de la confiserie au Québec prend un essor considérable d'année en année;

7) Les Québécois consomment annuellement de plus en plus de chocolat noir que de chocolat au lait;

8) Le chocolat importé sur le marché est de loin un compétiteur pour l'artisan à cause d'une qualité moindre de la fraîcheur et du prix de vente plus élevé dû à la taxe d'importation;

9) En 1986, en Abitibi-Témiscamingue, il s'est consommé 36 914 kilogrammes de chocolat sous forme de tablettes de chocolat pour un montant total de 491 324 \$ et 50 823 kilogrammes d'autres friandises au chocolat pour une somme de 508 235 \$;

10) "Les Chocolats Martine Inc." offre des produits de qualité supérieure à ce que l'on retrouve comme produit de chocolat sur le marché "témiscabitibien". Les produits offerts sont équivalents à ceux que l'on retrouve à Montréal et en Europe;

11) Les "Baby Boomers" forment le groupe de consommateurs le plus important à considérer pour la prochaine décennie puisque ce sont ces consommateurs qui dictent leurs volontés à l'ensemble de la société (CEAGQ);

12) Au cours de la décennie 90, le chocolat continuera d'être l'un des aliments les plus populaires.

Nous présentons au chapitre suivant, une image de l'organisation interne.

CHAPITRE III

IMAGE ET FONCTIONNALITÉ DE

L'ORGANISATION : QUELQUES

DÉMARCHES

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous présenterons sommairement quelques principales démarches pour décrire l'entreprise à partir de la métaphore système, selon la vision de Peter Checkland (1981), Paul Prévost (1983) et Clermont Bégin (1989). Par la suite, nous ferons une synthèse de ces principales démarches, nous élaborerons sur la démarche retenue pour présenter l'organisation à l'étude et finalement, nous préciserons les raisons qui ont motivé le choix de notre démarche de description de l'entreprise.

Il convient de préciser que la métaphore système est celle qu'empruntent les trois auteurs pour construire une image de l'organisation afin de camper ses dysfonctionnements.

À partir de cette métaphore, Checkland (1981) a développé une méthodologie de résolution de problèmes pour les "systèmes souples" en l'occurrence pour les systèmes d'activités humaines. Prévost (1983), suite à une adaptation des travaux de Checkland (1981), a mis au point une démarche "d'analyse" de l'organisation qui s'adresse spécifiquement aux petites et moyennes organisations dans une perspective de développement, voire d'auto-développement régional. D'où l'accent que met Prévost sur le diagnostic-intervention.

L'ajout des deux dimensions soient historique et stratégique à la métaphore système permet à Clermont Bégin (1989) d'évaluer la fonctionnalité de l'organisation et de poser le diagnostic en découlant.

Dans ce qui suit, nous présenterons l'essentiel de chacune des démarches des auteurs précédemment cités.

3.1 DÉMARCHE DE CHECKLAND (1981)

Peter Checkland (1981) a mis de l'avant une méthodologie des systèmes souples afin d'éclairer et d'aider à résoudre les problèmes complexes des systèmes d'activités humaines.

Cette méthodologie est utilisée particulièrement pour représenter un ensemble d'idées et de systèmes dans le but de comprendre la complexité du monde. Mais qu'est-ce que l'approche systémique? Checkland (1981) précise à cet effet que c'est "an approach to a problem which takes a broad view, which tries to take all aspects into account, which concentrates on interactions between the different parts of problem."¹

Selon Checkland (1981), la méthodologie des systèmes souples n'est pas une méthode en soi mais plutôt "a set of principles of method which in any particular situation have to be reduced to a method uniquely suitable to that particular situation."²

La méthodologie des systèmes souples émane de trois grandes perspectives; structurelle, humaine et des flux. La perspective structurelle met l'accent sur la tâche, l'autorité et offre une vue verticale, de haut en bas, de

1 Checkland Peter, Systems thinking, systems practice, University of Lancaster, British Library, 1981, p.5.

2 Checkland Peter, Systems thinking, systems practice, University of Lancaster, British Library, 1981, p.163.

l'organisation. La perspective humaine met l'accent, de bas en haut de l'organisation, sur l'homme et les façons utilisées dont il échange dans une organisation. Quant à la perspective des flux, elle nous donne une vue horizontale de l'organisation sur la manière dont les ressources humaines et l'information circulent à travers ses activités.

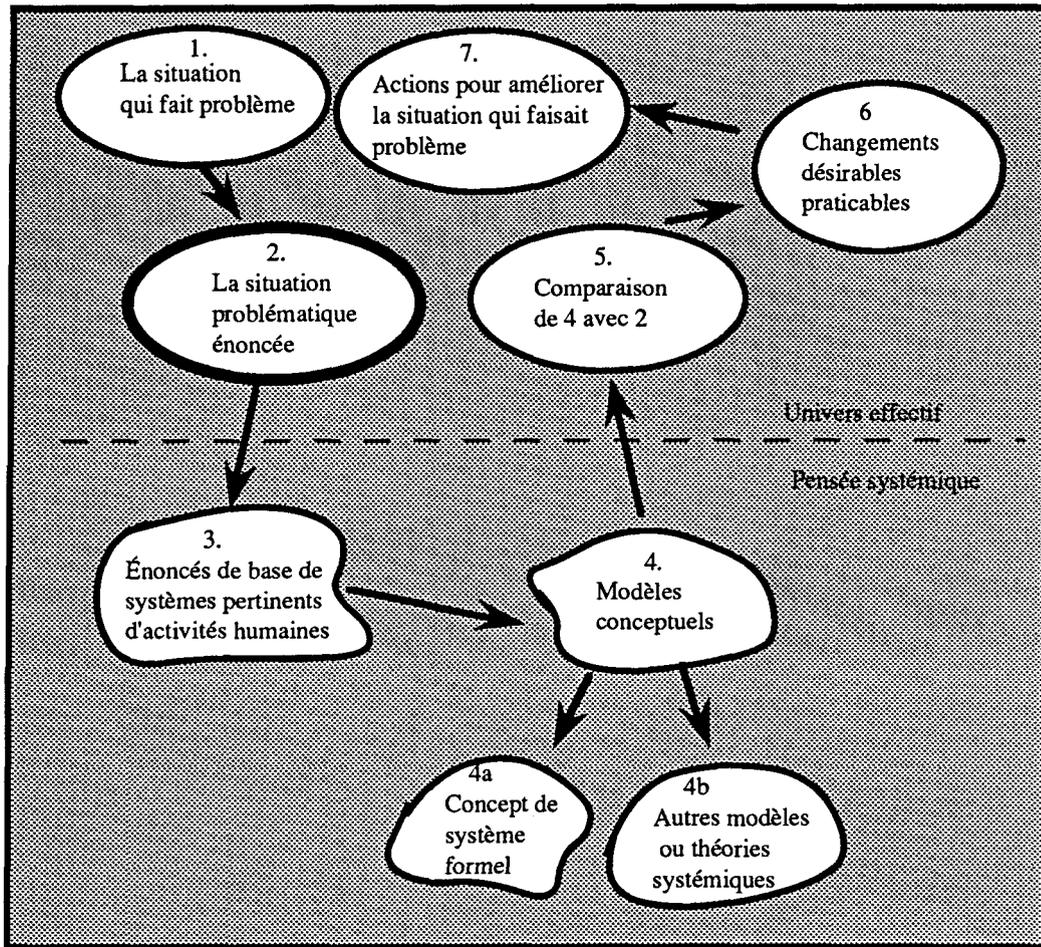
En rassemblant les différents éléments, dans le cadre de ces trois perspectives, nous pouvons conceptualiser une organisation en système.

Les éléments de l'organisation y seront considérés comme une série de processus d'entrée-sortie et de flux coupant horizontalement à travers les entités fonctionnelles, traditionnellement organisées en structures verticales.¹

La démarche "d'analyse" générale des systèmes, proposée par Checkland (1981), comprend sept étapes regroupées sous deux types d'activités (cf.figure 2). Les étapes 1, 2, 5, 6, et 7 sont des activités faisant partie du monde réel car elles impliquent les gens dans la situation problème alors que les étapes 3, 4, 4a et 4b sont des activités de la pensée systémique, lesquelles peuvent ou ne peuvent pas impliquer les gens dans la situation problème dépendant des circonstances individuelles de l'organisation à l'étude.

¹ Prévost, Paul Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche action, LEER (Laboratoire d'études économiques régionales), 1983, p.22.

Figure 2 : Étapes de la méthodologie des systèmes souples de Peter Checkland.



Source : Goyette Gabriel et Lessard-Hébert Michelle, La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, 1987, p.171.

Les étapes 1 et 2 consistent à présenter l'image la plus riche possible de l'organisation à l'étude. Elles ne visent pas à définir le problème en soi mais bien à décrire la situation dans laquelle le problème est perçu.

Il s'agit à la troisième étape de formuler, à partir de la compréhension de la situation problématique, des énoncés de base des systèmes pertinents

d'activités humaines. Ces énoncés sont en quelque sorte des hypothèses permettant l'amélioration éventuelle de la situation problématique par le biais de changements qui peuvent être implantés dans la mesure où ils sont perçus comme étant à la fois désirables et réalisables par le chercheur et les propriétaires-dirigeants.

Dans l'étape 4, il s'agit de conceptualiser les systèmes d'activités humaines qui ont été retenus à l'étape précédente. Le modèle retenu doit être ingénieux et décrire d'une façon très simple les activités requises par le système d'activités humaines.

L'élaboration du modèle se fait aux étapes 4a et 4b. L'étape 4a utilise un modèle de système général d'activités humaines lequel peut être utilisé pour vérifier si le modèle n'est pas fondamentalement déficient. L'étape 4b consiste à modifier ou à adapter le modèle général (si désiré) sous une forme considérée souhaitable pour un problème particulier.

Avant que ce type de transformation ne prenne place dans l'organisation, les modèles élaborés à l'étape 4 sont, dans l'étape 5, transposés dans le monde réel afin de les valider. Le but de cette comparaison-validation est entre autre, de générer ou susciter un débat avec les gens concernés face à la situation qui fait problème.

L'étape 6 consiste à définir les changements possibles en fonction de deux critères; les changements doivent être désirables et, en même temps, faisables.

Les activités de l'étape 7 reposent fondamentalement sur l'étape précédente à savoir améliorer la situation qui fait problème. Parmi l'ensemble des étapes suggérées par la méthodologie de Checkland, celle qui propose une démarche de présentation de description de l'entreprise est l'étape 2 : **la situation problématique exprimée.**

Cette étape consiste à analyser toute l'organisation en terme de système dit "hard" et/ou "soft". Par système "hard", on entend le système technique de l'organisation telles que les installations industrielles, caractérisées par des objectifs faciles à définir, des procédures de prise de décision claires et des mesures de performance quantitatives. Le système "soft" quant à lui, inclut l'ensemble des activités humaines tant à des niveaux supérieurs que des opérations physiques de l'organisation. À ce niveau, les objectifs sont plus difficiles à définir, la prise de décision est incertaine, les mesures de performance sont basées sur le qualitatif et le comportement humain est multirationnel.

Par le truchement de l'analyse de ces deux catégories de système, il est important de construire et de présenter, avec le plus d'exactitude, l'image la plus riche possible de l'organisation. Le portrait est en quelque sorte constitué d'un ensemble d'éléments représentant une vision globale de

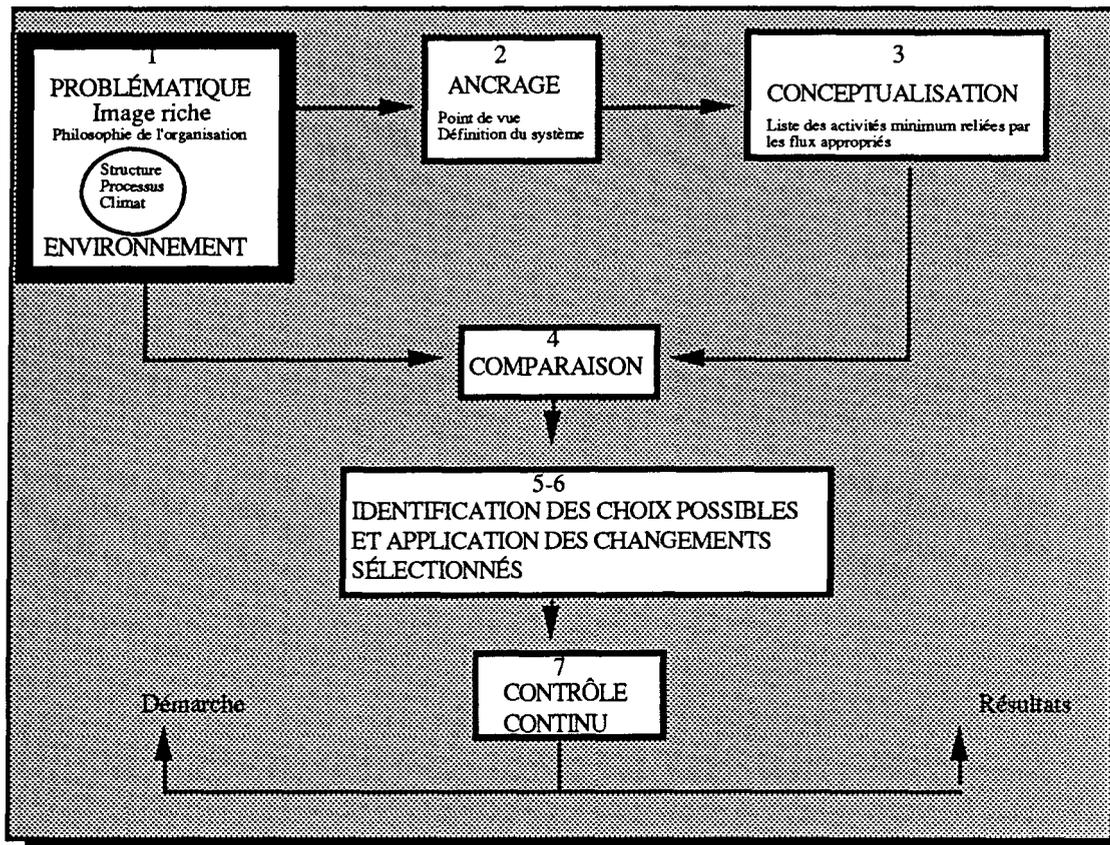
l'organisation dans le but éventuel d'étudier la situation qui fait problème. Ainsi, chaque élément sélectionné, en cours de route, est un élément particulier du système qui pourra être défini comme faisant partie du problème à résoudre.

3.2 DÉMARCHE DE PRÉVOST (1983)

La démarche "d'analyse" de l'organisation de Prévost (1983) a aussi comme prémisses la **métaphore système** puisqu'elle est une **adaptation des travaux de Peter Checkland (1981)**. Prévost (1983) a voulu présenter une démarche "d'analyse" dans le but d'éclairer et d'aider les stratèges des petites et moyennes organisations dans leurs décisions. Ainsi, sa démarche "d'analyse" repose sur le **diagnostic-intervention**.

La démarche "d'analyse" de Prévost (1983) comporte sept étapes (voir figure 3) : l'image riche (l'élaboration de la problématique ou état de la situation), l'ancrage, la conceptualisation, la comparaison, l'identification des changements possibles et la conception si nécessaire, l'application des changements sélectionnés et la dernière étape, le contrôle. Elle met l'accent sur la **perspective des flux** sans toutefois négliger les aspects humains et structuraux que l'organisation englobe.

Figure 3 : Étapes de la démarche "d'analyse" de diagnostic intervention de Paul Prévost.



Source : Prévost Paul, Le Diagnostic-Intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.37.

Pour les fins de ce chapitre, la première étape intitulée "image riche" a retenu notre attention puisqu'elle tente d'obtenir une représentation riche descriptive de l'organisation.

Dans cette étape, il s'agit de "tenter de décrire le milieu problématique avec le plus de précision possible."¹ Il faut décrire la situation dans laquelle le malaise est perçu et non pas analyser le problème en soi. Pour ce faire, la méthode suggère

d'identifier les principaux intervenants, partie prenante à la problématique, de recueillir le plus d'information possible sur leurs perspectives et d'interpréter des éléments structurants de sa description de la réalité (structure, processus et climat) en fonction du type d'organisation.²

L'image riche ou l'élaboration de la problématique ou état de situation comporte **sept étapes** dont l'enchaînement n'est pas nécessairement linéaire: présentation de l'organisation, description de l'environnement et/ou super-système, des structures, du processus, des ressources, du climat organisationnel et de la sélection du goulot d'étranglement ou d'une opportunité à étudier.

La première étape dite **présentation de l'organisation** vise à mettre en évidence la philosophie de l'entreprise et le mandat clair du conseiller. La seconde étape **description de l'environnement et super-système**, montre toutes les variables incontrôlables de l'environnement qui affectent

1 Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER (Laboratoire d'études économiques régionales), 1983, p.37.

2 Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER (Laboratoire d'études économiques régionales), 1983, p.37.

l'organisation sans la contrôler directement. Ainsi, on tente de montrer graphiquement les éléments du super-système qui influencent et contrôlent l'organisation.

La troisième étape consiste à **décrire les structures** présentes dans l'organisation. Elles sont, d'abord et avant tout, fonction des stratégies et du système d'activités humaines de l'organisation.

La quatrième étape fait état de la **description du processus**. Le processus comprend l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'organisation, le tout interrelié par des flux d'information, de monnaie, de personnel et de matière. En quelque sorte,

il doit essayer de décrire avec le plus d'exactitude possible les opérations réelles qui sont effectuées dans l'organisation et les agencer sur un diagramme en respectant leur séquence logique et en les interreliant par les flux appropriés sans faire de référence à la personne responsable ou à tout autre élément structurel.¹

La cinquième étape en est une de **description des ressources** humaines, financières et technologiques que l'organisation a à sa disposition pour atteindre sa finalité.

¹ Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER(Laboratoire d'études économiques et régionales, 1983, p.41.

La sixième étape vise à décrire le **climat organisationnel** qui est l'une des caractéristiques les plus importantes de toute la situation problématique. La dernière étape consiste à sélectionner un **goulot d'étranglement ou une opportunité à étudier**. Il s'agit donc de passer en revue tous les points problématiques au sein de l'organisation puis, de sélectionner et de justifier le ou les goulots d'étranglement qui font le plus problème et ont des répercussions sur l'ensemble de l'organisation.

3.3 DÉMARCHE DE BÉGIN (1989)

La démarche d'évaluation et de diagnostic de Clermont Bégin (1989) prend appui elle aussi sur la métaphore système. Toutefois, Bégin (1989), dans sa démarche d'analyse ajoute les dimensions historique et stratégique à la métaphore système. Il a donc pris en compte ces deux dimensions dans le but d'enrichir et d'élargir sa vision pour décrire l'organisation et l'évaluer en vue de poser un diagnostic pertinent.

La démarche de Clermont Bégin (1989) repose également sur le concept de fonctionnalité. Brièvement et synthétiquement, elle fait référence à un cadre d'analyse et à la notion de **fonctionnalité** :

- le cadre d'analyse de l'organisation s'effectue à trois niveaux :

- **historique,**
 - **systémique et**
 - **stratégique.**
-
- **mais qu'est-ce que la notion de fonctionnalité?**

D'après Bégin, il existe peu de définitions formelles de la fonctionnalité. Le dictionnaire Larousse définit la fonctionnalité en faisant référence au "caractère de ce qui est fonctionnel, pratique". Le dictionnaire Robert quant à lui définit ce qui est fonctionnel comme "relatif aux fonctions" alors que le dictionnaire de Villiers implique la notion "d'utilité".

D'après ces définitions, Bégin a constaté que la fonctionnalité s'intéresse à l'accomplissement des fonctions de l'organisation de même qu'à leur utilité relative. De ce point de vue, le concept de la fonctionnalité, dans une démarche d'évaluation, nous renvoie aux notions d'**efficacité** et d'**efficience**.

Par **efficacité**, il faut entendre la capacité pour l'organisation à faire ce qu'elle doit faire c'est-à-dire sa capacité à produire par le biais de ses produits et de son service à la clientèle un niveau de satisfaction élevé chez les consommateurs. Le terme **efficience** signifie la capacité de l'organisation à produire son service et ses produits de façon optimale c'est-à-dire avec le **minimum de ressources**.

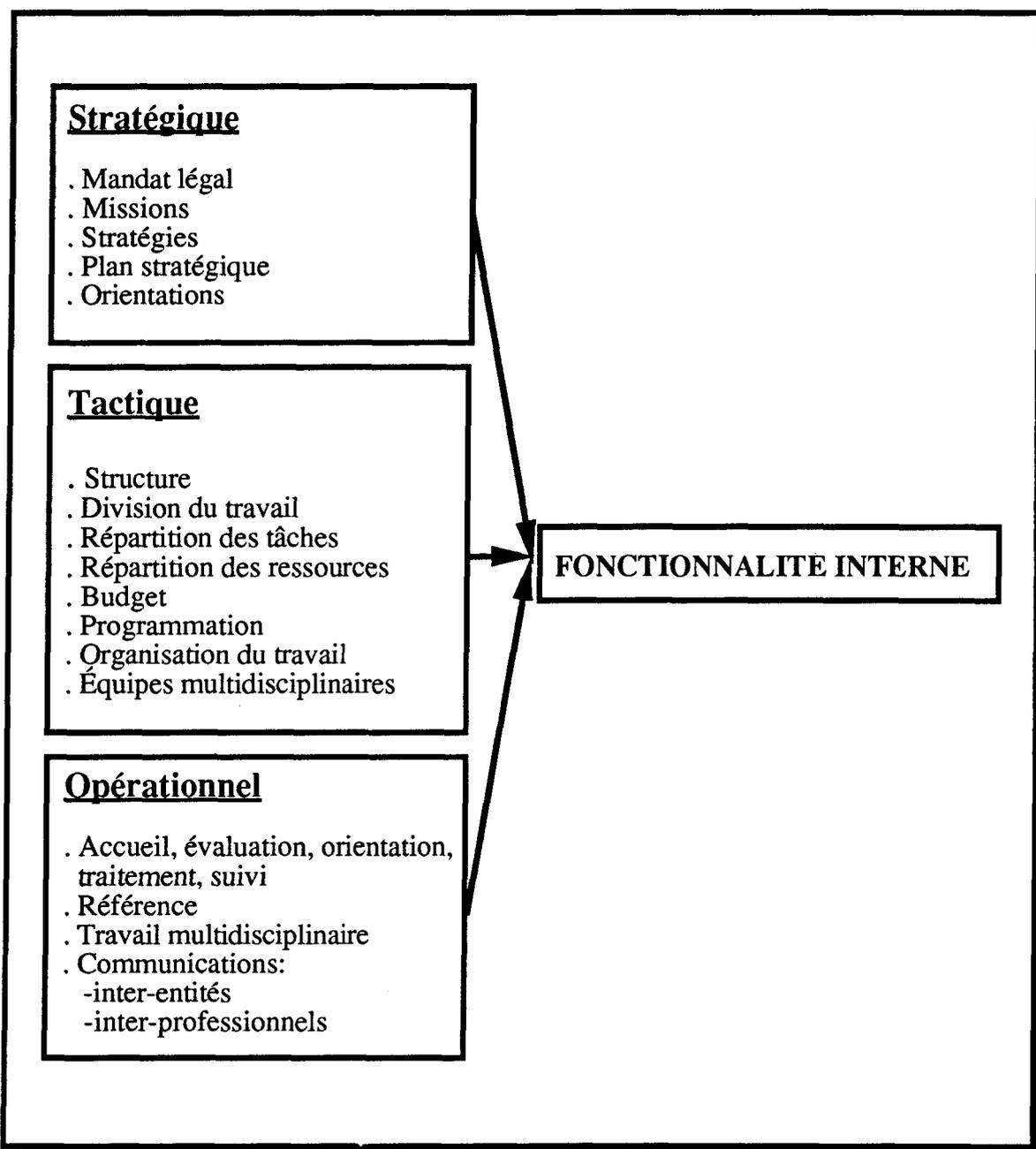
Le caractère fonctionnel d'une organisation réfère à sa fonctionnalité interne en faisant référence aux notions d'**efficacité** et d'**efficience** et à sa fonctionnalité externe par la notion d'utilité. En résumé, selon Bégin, l'analyse du fonctionnement interne de l'organisation se fait à trois niveaux : **stratégique, tactique et opérationnel**. La figure 4 de la page suivante présente les différentes composantes de chacun des trois niveaux d'analyse.

La **fonctionnalité au plan stratégique** fait référence particulièrement au mandat légal, la mission, les objectifs, le plan d'organisation, les orientations et les stratégies adoptées par l'organisation.

La **fonctionnalité vue sous l'angle tactique** a pour but de montrer les différents liens existants au niveau de la coordination, de la collaboration, de la division du travail, de la répartition des tâches, de la répartition des ressources, du budget, de l'organisation du travail et de la programmation.

La **fonctionnalité au plan opérationnel** vise essentiellement à démontrer dans quelle mesure la stratégie adoptée par l'organisation a un impact sur la fonctionnalité des opérations de l'organisation dans les relations et pratiques concrètes des dirigeants, sur le travail, les communications, l'accueil, les façons de faire, le service à la clientèle, etc.

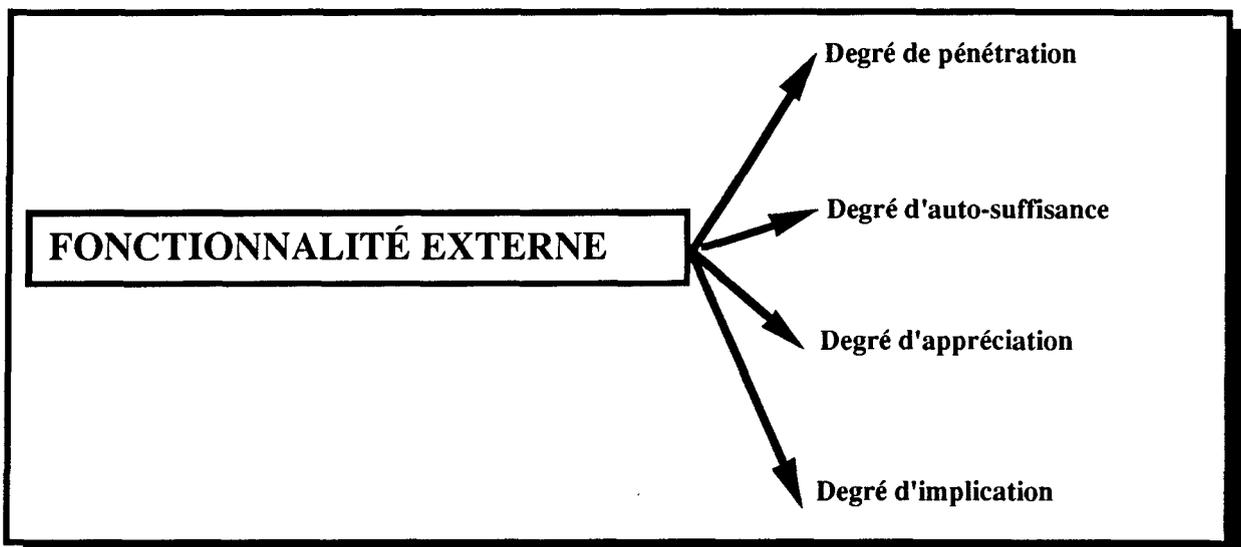
Figure 4 : Indices du profil fonctionnel de Clermont Bégin



Source.: Bégin Clermont, Les Centres de santé : Réalités et opportunités face au défi de l'intégration, 1989.

Dans le but de vérifier la fonctionnalité externe d'une organisation, Bégin se sert d'indices du profil d'utilité tels que : degré de pénétration, d'auto-suffisance, d'appréciation et d'implication. Pour chacun de ces indices, il tente d'évaluer le niveau d'appréciation de la population auprès de l'organisation à l'étude. La figure 5 présente sous forme graphique les indices du profil d'utilité.

Figure 5 : Indices du profil d'utilité de Clermont Bégin



Source : Bégin Clermont, *Les centres de santé : Réalités et opportunités face au défi de l'intégration*, 1989.

Pour les fins du présent chapitre, certaines particularités de la démarche de Clermont Bégin (1989) ont retenu notre attention. Il s'agit de la fonctionnalité interne de l'organisation sous les aspects stratégique, tactique et opérationnel en conservant le cadre d'analyse systémique et stratégique.

Cette façon de faire permet de mieux saisir la réalité de l'organisation et la fonctionnalité de son concept.

La fonctionnalité interne vue sous l'angle systémique permet de recueillir des informations sur l'organisation à l'égard des intrants humains, physiques, matériels, financiers et autres, des structures : conseil d'administration, comités, conseils, politiques internes, etc., de l'utilisation des services et des produits offerts ainsi que sur les départements fonctionnels de l'organisation qui produisent des services et des produits à la population. L'organisation est donc analysée comme étant un système, une entité évolutive et un milieu socio-politique.

La fonctionnalité interne vue sous l'angle stratégique permet de recueillir des informations sur la mission, l'orientation, le plan d'organisation et sur le plan stratégique de l'organisation.

Finalement, la démarche "d'analyse" de l'organisation préconisée par Clermont Bégin (1989) permet d'analyser la fonctionnalité interne d'une organisation par des indices du profil fonctionnel : stratégique, tactique et opérationnel dans une perspective systémique et stratégique.

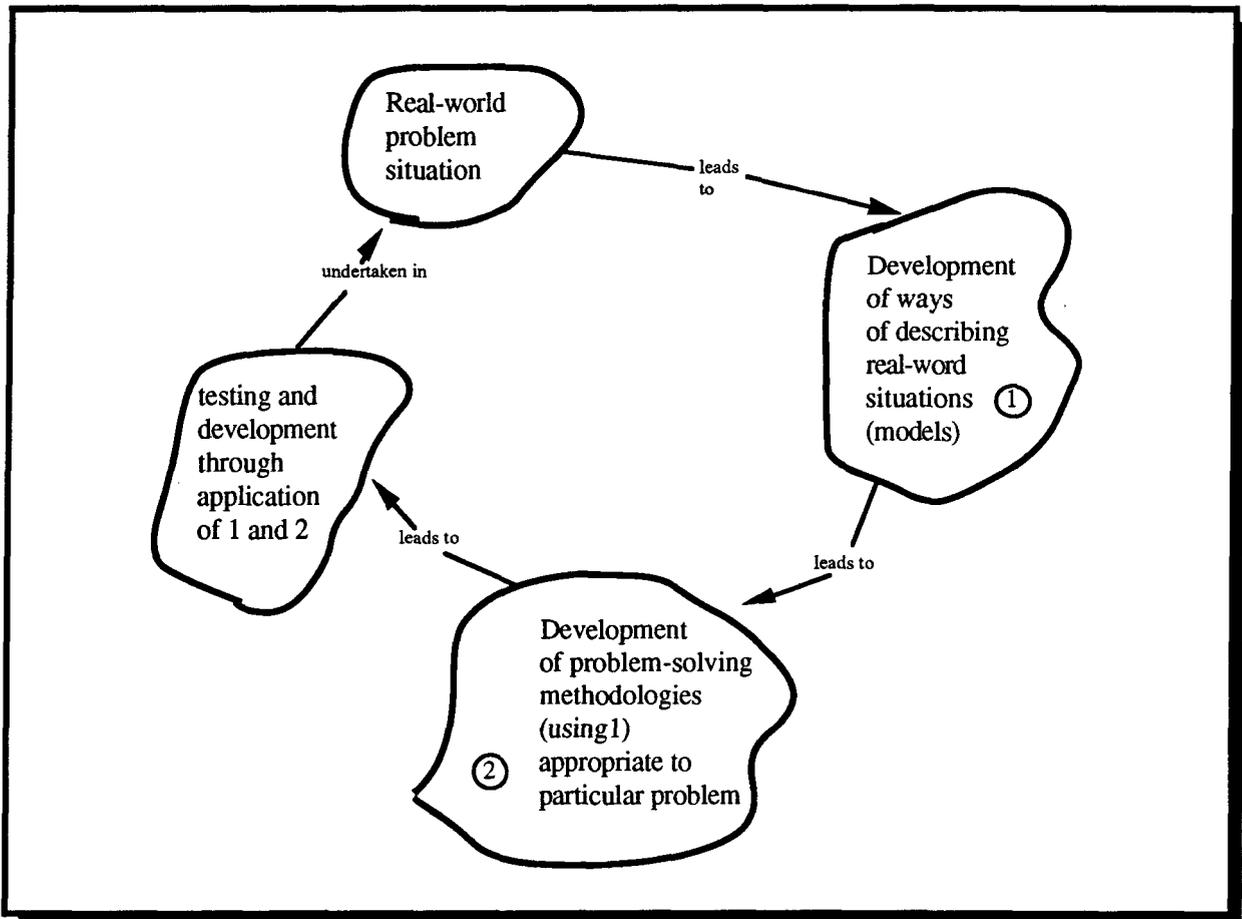
3.4 CHOIX D'UNE DÉMARCHE DE PRÉSENTATION

Maintenant que nous avons passé en revue les démarches de construction de l'image et l'évaluation de la fonctionnalité de l'organisation, une synthèse nous semble nécessaire avant de situer et préciser notre démarche de construction de l'image de l'entreprise en vue de cerner sa problématique majeure.

Notons brièvement que les démarches de ces auteurs ainsi que notre démarche dans le cadre de ce mémoire épousent le cycle d'une recherche-action tel que le présente Wilson (1990) (cf. figure 6).

Soulignons que pour la clarté de nos propos, nous avons présenté l'articulation générale de notre démarche méthodologique à l'introduction de ce travail.

Figure 6 : Cycle d'une recherche-action



Source : Wilson Brian, Systems : concepts, methodologies and applications, 1990, p.3.

Notons brièvement que les bases épistémologiques de toutes ces démarches nous semblent également assez solides et cohérentes si nous nous référons à Glaser et Strauss (1967), Piaget (1974), Schön (1988) et Gareth Morgan (1989).

Pour Glaser et Strauss (1967) :

a grounded theory that is faithful to the everyday realities of a substantive area is one that has been carefully induced from diverse

data, as we have described the process. Only in this way will the theory be closely related to the daily realities (what is actually going on) of substantive areas, and so be highly applicable to dealing with them.¹

Selon la thèse piagétienne (1974) :

La connaissance est une forme d'action ou de « prise de conscience ». Cette prise de connaissance est rendue possible par des actions humaines, dans des actions humaines; elle se fait par interaction entre le sujet et l'objet. Le sujet construit sa prise de connaissance par appauvrissements successifs de l'objet concret de la réalité à laquelle il renvoie. Cet appauvrissement, par ailleurs, permet d'enrichir cette réalité par la reconstruction de cet objet. Le processus de connaissance peut donc être vu comme une succession continue de conceptualisations nouvelles de plus en plus puissantes.²

Quant à Schön (1988), la connaissance dérive d'un processus de "reflection-in-action". Dans ce sens, il mentionne que :

Usually reflection on knowing-in-action goes together with reflection on the stuff at hand. There is some puzzling, or troubling, or interesting phenomenon with which the individual is trying to deal. As he tries to make sense of it, he also reflects on the understandings which have been implicit in his action, understandings which he surfaces, criticizes, restructures, and

1 Glaser G. et Strauss Anselm L., The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research, 1967, p.239.

2 Audet Michel, Les sciences de la décision : sciences d'analyse ou sciences de génie ? Dépasser l'alternative. L'aide à la décision : nature, instruments et perspectives d'avenir. Textes colligés par Raymond Nadeau et Maurice Landry, 1986, p.64.

embodies in further action. It is this entire process of reflection in action.¹

Gareth Morgan (1989) suggère de se servir des métaphores pour décoder, comprendre, gérer et concevoir les organisations puisqu'elles sont complexes, ambiguës et paradoxales. Cette approche d'analyse des organisations repose sur la prémisse que "ces dernières peuvent être beaucoup de choses en même temps."² À ce sujet, il précise que :

l'organisation est comparable à une machine conçue pour atteindre des buts particuliers peut être simultanément une espèce d'organisme qui survivra dans certains environnements, mais pas dans d'autres ; un système de traitement de l'information capable de certaines formes d'apprentissage, mais pas d'autres ; un milieu culturel caractérisé par des valeurs, des croyances et des pratiques sociales distinctives ; un système politique dans lequel les gens se bousculent pour servir leurs intérêts ; un artefact ou encore la manifestation d'un processus plus profond de changement social ; un instrument utilisé par un groupe pour exploiter et dominer d'autres groupes. (...) Heureusement, l'analyse métaphorique (...) nous fournit des moyens efficaces de traiter avec cette complexité. Elle nous montre en effet comment ouvrir notre esprit de façon à saisir la même situation de points de vue multiples, et cela de manière critique et bien informée. (...) Les images ou les métaphores nous aident à « décoder » et à décrire les situations organisationnelles; de plus, elles font surgir des idées et des options claires de ce qu'elles pourraient être. Les processus de la lecture diagnostique et d'évaluation critique se combinent pour créer un mode de compréhension - le scénario - qui suggère une approche ou, si l'on préfère, une prescription concernant la façon de composer avec la difficulté.³

1 Schön Donald A., The reflective practionner : how professionals think in action, 1983, p.50.

2 Morgan Gareth, Images de l'organisation, 1989, p.377.

3 Morgan Gareth, Images de l'organisation, 1989, p.377, 378 et 390.

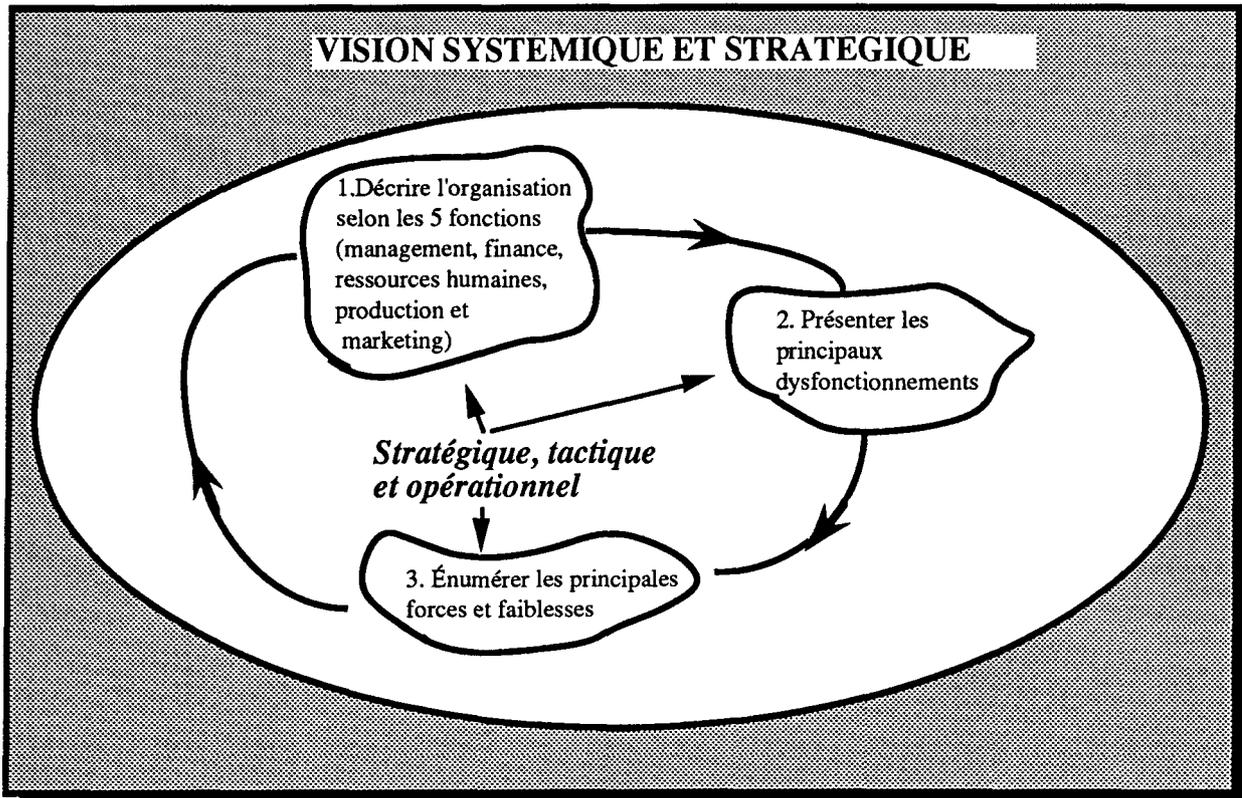
Dans le domaine des petites et moyennes organisations, les principales limites de ces auteurs nous semblent être l'hermétisme du vocabulaire qu'ils utilisent. Nous considérons que les termes utilisés par Checkland (1981) et Prévost (1983) ne sont pas simples de compréhension. Le langage est plutôt complexe : processus, flux, système d'activités humaines, image riche, etc. Quant à Clermont Bégin (1989), le langage utilisé nous semble relativement simple de compréhension. Il fait référence à la fonctionnalité interne qui comprend les fonctions de direction, production, ressources humaines, finance et marketing en utilisant les termes stratégie, opération et tactique. À notre avis, l'utilisation de ce langage rejoint beaucoup plus les propriétaires-dirigeants d'une petite et moyenne entreprise. Elle est beaucoup plus près de leur réalité quotidienne.

Donc, la raison fondamentale qui sous-tend le choix de cette démarche réside dans le fait qu'elle facilite la compréhension de la réalité de l'entreprise aux principaux acteurs et intervenants.

3.5 IMAGE ET FONCTIONNALITÉ DE L'ORGANISATION

Dans la présente section, nous précisons la démarche préconisée pour représenter le plus fidèlement possible la situation réelle de l'entreprise à l'étude. La figure 7 présente de façon schématique cette démarche.

Figure 7 : Image et fonctionnalité de l'organisation



Dans un premier temps, il convient de mentionner que notre démarche "d'analyse" de l'organisation est un amalgame des démarches proposées par Checkland (1981), Prévost (1983) et Bégin (1989). Elles ont tous en commun la métaphore système.

Ainsi, l'entreprise à l'étude sera décrite dans une perspective systémique et stratégique, puisque la perspective historique a été analysée au chapitre 1 de ce document, en considérant l'aspect de la fonctionnalité interne. Dans cette optique nous analyserons les principales fonctions de l'entreprise en faisant ressortir pour chacune d'entre elles les spécificités reliées aux aspects

stratégique, tactique et opérationnel. Par ailleurs, nous mentionnerons les principaux dysfonctionnements qui ont retenu notre attention pour finalement présenter les principales forces et faiblesses de l'entreprise.

Cette façon de faire nous apparaît simple et réaliste et prend en compte l'entreprise comme un système en tentant de démystifier les principaux problèmes existants pour chaque fonction du système. Il convient de préciser que toutes les fonctions sont interreliées dans un système en interaction avec l'évolution des environnements externes.

CONCLUSION

Notre méthode de description de l'organisation repose fondamentalement sur la **métaphore système**. À celle-ci, nous avons ajouté les dimensions historique et stratégique telles que préconisées par Clermont Bégin (1989). Notre méthode de description de l'organisation permet donc d'analyser l'entreprise sous les angles **systémique, historique et stratégique**.

Soulignons que la méthode proposée ici vise principalement à faciliter la compréhension de la réalité de l'organisation à ses propriétaires-dirigeants. Puisque nous avons retenu une méthode d'analyse de description de l'entreprise, nous pouvons maintenant répondre adéquatement à la question suivante : Qu'est-ce que "Les Chocolats Martine inc."? Le chapitre qui suit présente une description globale de cette entreprise.

CHAPITRE IV

"LES CHOCOLATS MARTINE INC ":

PORTRAIT ET DYSFONCTIONNEMENTS

INTRODUCTION

Dans le présent chapitre, nous décrirons les principales composantes de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc.". Dans un langage visuel, nous présenterons un portrait de l'entreprise au moment où nous avons fait notre intervention. Ce portrait comprendra la structure légale, la mission et les objectifs, la structure physique et organisationnelle, le management, les ressources humaines, les finances, la production, le marketing, les communications, l'expertise ainsi que le climat et la culture d'entreprise.

La méthodologie utilisée pour établir le portrait de l'entreprise fut la suivante (cf. annexe 2) :

- 1) cueillir des données d'information interne (états financiers, charte, statistiques des ventes, fiches du personnel, documents corporatifs, procès-verbaux, politiques et procédures en vigueur, descriptions de tâches, plan d'organisation, organigramme, etc.);

- 2) procéder à des rencontres individuelles semi-structurées (cf. annexe 8) auprès des propriétaires-dirigeants, du personnel et des intervenants socio-économiques.

Dans le but de dresser un portrait réaliste de l'entreprise, nous utiliserons, en partie, les démarches de Checkland, Prévost et Bégin. L'entreprise sera

décrite dans une perspective systémique, historique et stratégique. Puisque la perspective historique a été présentée au chapitre 1, nous analyserons l'entreprise seulement sous les angles systémique et stratégique. Cette méthode d'analyse conçoit l'entreprise comme un système, comme une entité en évolution pour s'ajuster harmonieusement à son environnement externe (cf. chapitre II).

La description de l'organisation sera faite en tenant compte du concept de fonctionnalité dont le contenu opérationnel a été articulé au chapitre III. Dans cette optique, nous décrirons l'organisation selon ses principales fonctions (direction, production, finance, marketing et ressources humaines). Pour chacune des fonctions, nous tenterons de faire ressortir les principaux éléments reliés aux aspects stratégique, tactique et opérationnel.

Dans le but de faciliter la compréhension, à la fin de chaque description des fonctions de l'entreprise, nous préciserons les dysfonctionnements qui nous semblent problématiques à l'intérieur de l'entreprise. Par dysfonctionnement, nous entendons "anomalie" ou "perturbation" qui empêche un fonctionnement normal ou correct de l'entreprise. Elle peut se traduire comme étant l'écart existant entre la situation réelle et la situation désirée.

4.1 STRUCTURE LÉGALE

"Les Chocolats Martine inc." est une entreprise légalement constituée en vertu de la partie 1A de la Loi sur les compagnies, depuis le 7 décembre 1984. Ce cadre légal vient en quelque sorte baliser le statut légal de la compagnie et ses obligations à respecter en tant que compagnie.

Le capital-actions de l'entreprise est composé de trois catégories. La catégorie "A" comprend des actions ordinaires sans valeur nominale mais votantes et participantes. Les actions de catégorie "B" ont une valeur nominale de 1,00 \$, sont votantes et participantes avec un dividende préférentiel de 10% non cumulatif. Elles sont rachetables à un prix non moindre que le montant versé sur ces actions. Quant aux actions de catégorie "C", elles ont une valeur nominale de 1,00 \$. Elles sont non votantes et non participantes avec un dividende de 10 % des profits nets de la compagnie non cumulatif, rachetables à un prix moindre que le montant versé sur ces actions.

Au 31 janvier 1985, les deux dirigeants de l'entreprise, soit Bernard et Dany Giraudon possédaient chacun vingt-quatre actions ordinaires du capital-actions de la compagnie pour finalement atteindre vingt-six actions ordinaires le 18 juin 1987. Présentement, ils détiennent chacun 100 actions de catégorie "A" pour une somme totale de 100 \$.

4.2 MISSION ET OBJECTIFS

Comme pour la plupart des dirigeants, la **raison** fondamentale qui a motivé Bernard et Dany Giraudon à démarrer leur propre entreprise en est une de **rentabilité**.

La **mission première** de l'entreprise consiste à **offrir des produits de chocolat et de pâtisserie de haute gamme entièrement faits à la main ne contenant aucun agent de conservation**. La qualité et la fraîcheur des produits sont de mise. C'est ce qui fait la marque de commerce de l'entreprise.

Au début de l'intervention, l'**orientation** visée par les dirigeants était imprécise. Ils ne savaient pas quelle orientation prendre quant au développement futur de l'entreprise à savoir continuer ou cesser de fabriquer des produits de pâtisserie.

Après discussion avec eux, il est clair que fondamentalement l'**orientation à privilégier** consiste à **fabriquer exclusivement des produits de chocolat** parce que la marge de profit générée par la vente de ce type de produit est très intéressante. Toutefois, aucune action jusqu'à ce jour n'a été posée pour mettre de l'avant cette nouvelle ligne de conduite. La raison majeure invoquée est que le revenu provenant exclusivement de la vente des

produits de chocolat est inférieur au revenu global généré par la vente des produits de chocolat et de pâtisserie.

Donc, le chiffre d'affaires généré par la vente des produits de chocolat est insuffisant pour subvenir aux besoins financiers de l'entreprise. Toutefois, soulignons que, **présentement, l'orientation de l'entreprise consiste à fabriquer des produits de chocolat et de pâtisserie, en plus d'offrir des produits de confiseries.** Les produits de pâtisserie sont vendus exclusivement sur le territoire de la municipalité régionale de comté du Témiscamingue.

Un des objectifs poursuivis par les dirigeants, pour contrer le problème d'absence de liquidité, consiste à mettre sur pied de sept à dix nouveaux points de vente de chocolat à court et moyen termes. Ces nouveaux points de vente devront être similaires à celui de Gatineau qui offre un concept de mariage de produits tels que les chocolats, les fruits dans l'alcool et les sirops, dans un design moderne. D'après les dirigeants, la venue de points de vente additionnels permettra d'engendrer un plus gros volume de vente des produits de chocolat.

Le **second objectif** poursuivi par les dirigeants consiste à **démarrer une chocolaterie à Gatineau** puis finalement **mettre sur pied un centre de formation et d'apprentissage de fabrication du chocolat avec la chocolaterie de Ville-Marie.** Cependant, le côté monétaire semble une entrave majeure à la réalisation de ces objectifs. On semble être dans le

dilemme de l'oeuf et de la poule, dans le sens où ça prend de l'argent pour réaliser des projets mais lorsqu'il n'y a pas de réalisation de projets, il n'y a évidemment pas de nouvel argent. Alors quoi faire et comment faire? Voilà le litige dans lequel les dirigeants se retrouvent.

Actuellement, il n'y a aucun plan stratégique de développement de l'entreprise arrêté et articulé dans le temps à court et moyen terme. Certes, les dirigeants ont des idées de développement mais aucune d'entre elles n'est analysée sous tous les angles pour être réalisée dans le temps. Aucune idée ne prend forme. Il en est de même quant au plan d'organisation. On n'a jamais pris le temps de circonscrire un plan d'organisation à l'égard d'une part, de la mission et de l'orientation privilégiée dans l'entreprise et d'autre part, en fonction du concept et de la stratégie de développement à déployer pour rentabiliser l'entreprise. L'entreprise vit à très court terme.

4.3 STRUCTURE PHYSIQUE

Le site où toutes les activités de l'entreprise sont réalisées est localisé au 22 rue Ste-Anne. L'établissement comprend trois paliers. "Les Chocolats Martine inc." occupe en totalité le deuxième palier de l'établissement qui est subdivisé en trois sections majeures : le service à la clientèle (magasin et salon de thé), le laboratoire de la pâtisserie et le laboratoire de la chocolaterie (laboratoire, salle de refroidissement et chambre de stockage).

Il s'agit d'une location sans bail au coût de 475,00 \$ par mois. Depuis le 1er février 1992, le coût mensuel est de 500,00 \$.

L'espace utilisé couvre une superficie de 1 887 pieds carrés. De ce nombre, 579 pieds carrés sont utilisés pour le service à la clientèle au comptoir et aux tables (salon de thé). On y retrouve trois présentoirs dont l'un contient des chocolats et les deux autres des pâtisseries. Le salon de thé de style français est composé de 5 petites tables rondes pour 4 personnes. La teinte orangée et le bois vernis sont les deux principaux éléments prédominants qui furent utilisés pour décorer cette section.

Le laboratoire de la pâtisserie, quant à lui, couvre une superficie de 696 pieds carrés. Cette section est particulièrement utilisée pour la fabrication des pâtisseries. Le laboratoire de chocolat est d'une superficie de 312 pieds carrés. Il comprend 132 pieds carrés pour le laboratoire de chocolat, 84 pieds carrés pour la salle de refroidissement et 96 pieds carrés pour la chambre de stockage.

La première section est destinée à la préparation du chocolat; c'est pourquoi on y retrouve la tempéreuse enrobeuse MS 3000 et les divers moules servant à modéliser le chocolat. La deuxième et troisième sections servent à laisser reposer les diverses formes et variétés de chocolat avant l'étape de l'emballage. Tout près de la chocolaterie, une chambre de congélation permet de conserver des aliments congelés à une température de -18 à -20 degrés celsius.

Le plan d'aménagement de l'entreprise (cf. annexe 4) permet de visualiser l'emplacement du service à la clientèle et les laboratoires de chocolat et de pâtisserie. On remarquera, que l'entreprise possède une chambre froide, une chambre de congélation et de l'espace pour le bureau de travail.

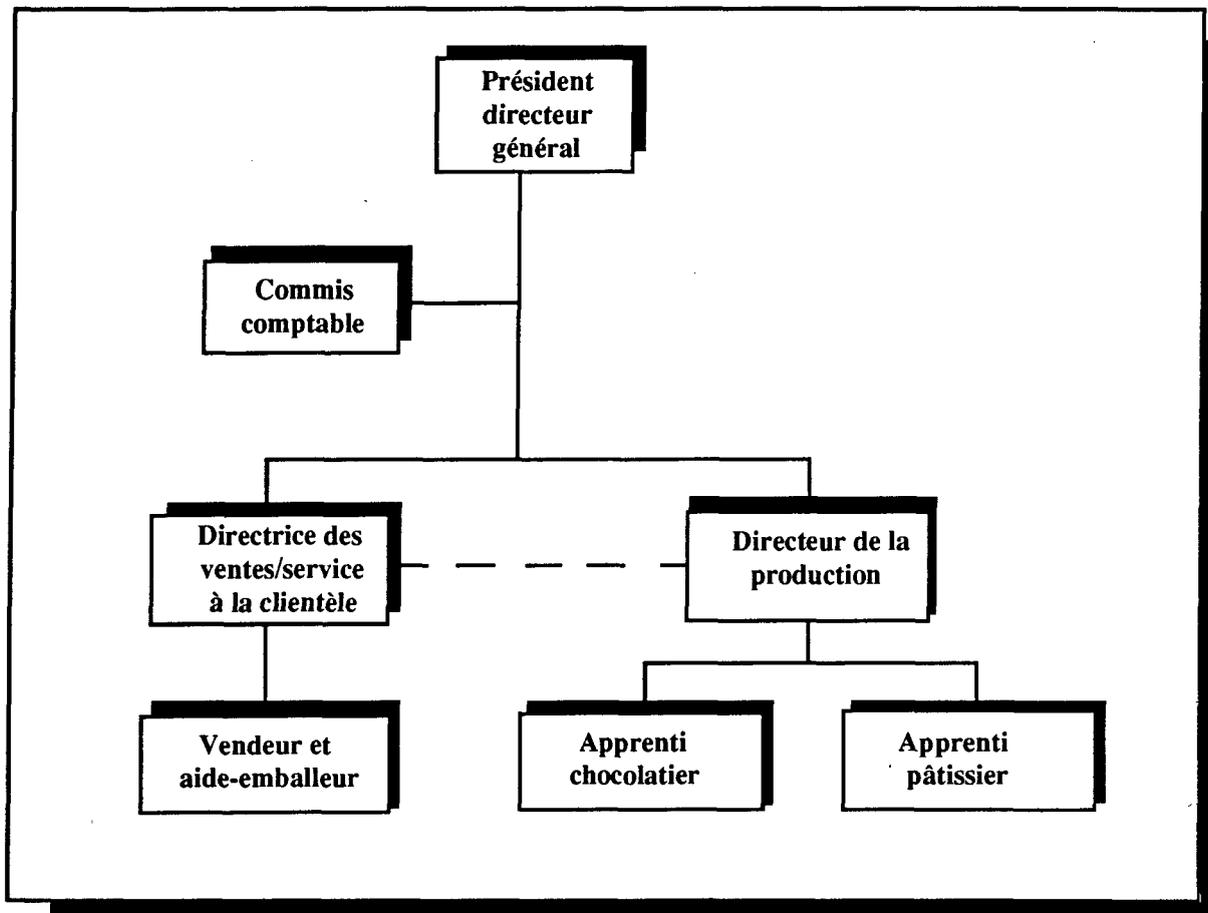
4.4 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

4.4.1 Organigramme

"Les Chocolats Martine inc." est une très petite entreprise qui compte à son actif 6 personnes dont 5 travaillent à temps plein et une à temps partiel. Actuellement, il n'y a pas d'organigramme officiel sur papier. Toutefois la figure 8 de la page suivante nous permet de visualiser et de comprendre l'organisation interne de l'entreprise telle que nous l'avons perçue.

Les liens hiérarchiques existant entre les différents corps d'emploi sont bien définis et circonscrits dans la tête des dirigeants. Toutefois, ils ne sont pas divulgués aux employés. Les employés procèdent plutôt par déduction, suite à des observations, attitudes et comportements pour savoir exactement qui relève de qui et qui fait quoi.

Figure 8 : Organigramme de "Les Chocolats Martine inc." (mai 1991)



4.4.2 Définitions de tâches

Dans l'entreprise, chaque personne a des tâches bien définies à accomplir. À l'occasion, le personnel exerce d'autres tâches au besoin. Le descriptif des tâches reliées à chaque type d'emploi pour l'ensemble du personnel travaillant est bien circonscrit dans la tête des dirigeants. Pour les dirigeants, cela ne semble pas nécessaire qu'il y ait des descriptions de tâches

écrites étant donné le petit nombre d'employés. Il est important de préciser que le personnel est très polyvalent.

Le partage des responsabilités semble présent entre les membres du personnel. Les responsabilités et les tâches de chacun sont dites verbalement. S'il y a des modifications à apporter à des tâches correspondant à un emploi, on le fait verbalement de façon sporadique. Chacun semble exactement quoi faire et qui est responsable de quoi.

Toutefois, certains employés nous ont mentionné qu'il serait pertinent que chaque personne ait une description de tâches comme cadre de référence à l'emploi exercé dans l'entreprise.

Le **président-directeur général** exerce à la fois des fonctions de président-directeur général, de commis-comptable, de directeur de la production et de livreur. Lors des heures d'ouverture de l'entreprise, la majorité de son temps est consacré à la gestion des activités opérationnelles de la production. Selon lui, en général, 75 % de son temps est alloué à la fabrication des produits de chocolat, 20 % à celle de la fabrication des produits de pâtisserie et 5 % à la livraison de la marchandise.

En tant que **président-directeur général** il doit planifier, diriger, coordonner et commander l'ensemble des activités de gestion et opérationnelles de l'entreprise. Il doit aussi voir au développement de l'entreprise et s'assurer de la rentabilité de celle-ci.

La **directrice des ventes et du service à la clientèle** a pour fonctions de prendre les commandes des clients, transmettre les commandes au directeur de la production, préparer les emballages de chocolat, préparer les commandes pour les clients et les dépositaires, voir à la livraison de la marchandise pour les dépositaires, s'assurer à ce que les présentoirs soient bien garnis et remplis de marchandises, décorer la vitrine et l'intérieur du magasin en fonction des festivités, coordonner le service à la clientèle pour répondre aux commandes ponctuelles et immédiates provenant des clients au comptoir et aux tables.

La **directrice des ventes et du service à la clientèle** exerce aussi en partie des fonctions de commis-comptable. Dans l'exercice de ce type d'emploi, elle a pour fonction d'expédier le courrier, de voir au paiement des comptes payables, de tenir à jour le registre de paie, de préparer hebdomadairement les chèques de paie des employés, d'effectuer les remises provinciales, fédérales et de taxes de vente ainsi que de faire les dépôts bancaires, etc.

De plus, elle a sous sa responsabilité deux employés dont un à temps plein et l'autre à temps partiel. Précisons que régulièrement, elle accompagne le directeur de la production lors de la livraison de marchandises chez tous les dépositaires de l'Abibiti-Témiscamingue et de l'Outaouais.

Le **commis-comptable** est responsable de l'accomplissement des fonctions suivantes : faire la tenue informatisée des données comptables c'est-à-dire entrer les données dans les caisses-recettes, caisses-déboursés, comptes à

recevoir et comptes à payer sur informatique, tenir à jour le volume de ventes par catégorie de produits et par dépositaire, tenir à jour les achats par catégorie de produits. Toutes ces activités sont réalisées par le président-directeur général en dehors des heures normales de travail.

Les autres tâches, plus spécifiquement reliées à la fonction de commis, sont sous la responsabilité de la directrice des ventes et du service à la clientèle. Ces tâches consistent à expédier le courrier, préparer le paiement des comptes à payer, faire hebdomadairement les chèques de paie des employés, effectuer les remises provinciales, fédérales et de taxes de vente, tenir à jour le registre de paie, préparer les bordereaux de dépôt, faire les dépôts bancaires, etc.

Le directeur de la production voit au bon fonctionnement des activités de production pour la fabrication des produits de chocolat et de pâtisserie. Il doit entre autres, planifier, organiser, commander et contrôler toutes les activités inhérentes hors production et en cours de production pour mener à terme les produits finis en fonction des commandes reçues. Il doit s'assurer à ce que le contrôle de la qualité s'effectue par toutes les personnes qui exercent une activité de production et cela, avant, pendant et après la production ainsi qu'avant l'expédition de la marchandise. Aussi, il est responsable de la livraison de la marchandise chez tous les dépositaires des régions de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Outaouais.

L'apprenti-chocolatier, sous la responsabilité du directeur de la production, est responsable de la fabrication du chocolat. Il doit préparer le chocolat, le mouler, faire le remplissage du chocolat et le laisser reposer juste à point avant l'expédition.

L'apprenti-pâtissier, sous la responsabilité du directeur de la production, doit fabriquer toutes les pâtisseries nécessaires en fonction de la demande, s'assurer de la fabrication d'une quantité minimale d'entremets et préparer les pâtes, les crèmes pâtisseries, les glaçages, etc.

4.4.3 Politiques et procédures

La présente section consiste à faire part des différentes politiques et procédures qui sont en vigueur au sein de l'entreprise. Chacune d'entre elles fut élaborée dans le but d'alléger les modes de fonctionnement opérationnels internes et préserver l'image de l'entreprise.

4.4.3.1 Politique de défense de fumer

Une première politique instaurée est la défense de fumer dans l'établissement. Cette politique est suivie de près et on s'assure qu'elle soit

respectée par les employés et les clients. Des affiches ayant comme logo la défense de fumer sont à la vue de tout le monde pour que cette politique soit en force. Cette politique ne semble pas nuire à la clientèle.

4.4.3.2 Politique de recrutement et d'embauche

La politique de recrutement et d'embauche de personnel est bien définie dans la tête des dirigeants mais non dans les écrits. Généralement, les dirigeants cherchent des personnes qui possèdent des qualités telles que : sociable, belle personnalité, consciencieuse, sens de l'initiative, débrouillardise, autonomie et polyvalence.

Il semble que les dirigeants recherchent des personnes à leur image pour travailler dans l'entreprise. Ils ont tendance à oublier quelquefois que ce sont des employés et non pas des patrons ou des entrepreneurs. Dans ce sens, on voudrait que les employés pensent et agissent comme s'ils étaient propriétaires de l'entreprise alors qu'ils sont des employés.

4.4.3.3 Politique salariale

Dans l'entreprise, il n'existe pas de politique salariale. La plupart du temps, un nouvel employé engagé est rémunéré selon le barème de base du salaire minimum et, à chaque année, il reçoit une augmentation salariale en fonction du coût de la vie. Malgré que certains employés arrivent avec quelques connaissances dans le domaine de la cuisine, celles-ci ne sont pas prises en compte dans la tarification salariale parce que ce type d'expérience diffère des fonctions d'aide-pâtissier et d'apprenti-chocolatier.

Soulignons que toutes les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées. Elles doivent être reprises sous forme de temps compensé. Annuellement, en guise de reconnaissance envers leurs employés, les dirigeants offrent un bonus (montant forfaitaire) aux employés proportionnellement à l'effort fourni et selon le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année.

4.4.3.4 Politique des prix

Chez "Les Chocolats Martine inc.", il existe une politique de prix pour l'ensemble des produits vendus. Les seuls détenteurs de cette liste sont le président-directeur général, la directrice des ventes, les vendeurs et aides-

emballeurs. Ainsi, le client désireux de connaître le prix d'un produit doit le demander à la personne qui est au comptoir.

En ce qui a trait aux dépositaires, chacun détient une liste de prix des différents produits qu'ils peuvent se procurer chez "Les Chocolats Martine inc." Par ailleurs, ils détiennent une liste de prix de vente des produits suggérés aux consommateurs pour chaque type de produits. Lors d'une rencontre de tous les dépositaires des produits "Les Chocolats Martine inc." tenue en janvier 1992, ils se sont entendus sur le prix unitaire de revente de tous les produits destinés aux consommateurs. Cette entente avait pour but d'uniformiser les prix de vente des produits dans toute la région. Le chocolat se vend donc 7,00 \$ le 100 grammes avec arrangement et 5,90 \$ le 100 grammes sans arrangement.

Toutefois, chaque dépositaire est libre de fixer le prix de vente de chaque produit destiné aux consommateurs car aucun engagement formel n'existe pour le respect de cette entente. Donc, il se peut que, d'une localité à une autre en Abitibi-Témiscamingue, pour l'achat du même produit, le consommateur débourse plus ou moins cher.

4.4.3.5 Politique des heures d'ouverture

Les heures d'ouverture de l'entreprise correspondent aux heures d'affaires de la majorité des commerces témiscamiens. Au total, l'entreprise est ouverte 45 heures et demie par semaine pour le service à la clientèle. Tous les lundis, l'entreprise est fermée. Les mardis et mercredis, les heures d'ouverture sont de 9 h 00 à 17 h 30, les vendredis de 9 h 00 à 21 h 00 et les samedis de 9 h 00 à 17 h 00.

Afin d'informer les clients sur les heures d'ouverture de l'entreprise, une affiche autocollante décrivant les heures d'affaires a été apposée sur la porte d'entrée, bien à la vue des clients.

4.4.3.6 Politique d'emballage des produits

Tous les produits de chocolat vendus au consommateur doivent être emballés. Il existe trois formes d'emballage : le sac de cellophane, la boîte décorative et le contenant de céramique.

Peu importe la forme d'emballage choisi, il doit être enrubanné et décoré afin d'offrir aux clients une belle présentation du produit fini. De plus, tous les chocolats individuels déposés dans une boîte décorative ou un contenant

de céramique doivent être munis d'une cassette (petit conteneur de papier brun foncé).

Cette politique n'est pas écrite. Par contre, elle est appliquée dans l'entreprise. Les dépositaires ne sont pas tenus de se conformer à cette politique puisqu'aucune entente formelle écrite ne les lie à cet égard. Ils ont tous de la latitude face à la mise en application de cette politique. Soulignons qu'elle leur a été divulguée verbalement et figure dans le procès-verbal de la rencontre de tous les dépositaires, tenue en janvier 1992.

4.4.3.7 Politique de présentation des produits

Les produits de chocolat, dans les présentoirs, doivent être présentés de façon à inviter le consommateur à désirer et acheter le produit. Pour ce faire, la forme pyramidale est utilisée. Chaque variété de produits de chocolat figurant dans le présentoir ne doit pas excéder sept centimètres. Cela fait approximativement cinq à six rangées du même produit.

Toutes les variétés de produits dans le présentoir doivent être identifiées par leur nom respectif à l'aide d'un carton d'arrangement à cet effet. À l'endos du carton sont inscrites les principales composantes du produit.

4.4.3.8 Politique d'hygiène des produits

L'hygiène est un facteur important à considérer puisque les produits fabriqués sont des produits alimentaires périssables. Dans le but d'assurer un minimum d'hygiène, l'entreprise s'est dotée d'une politique. Ainsi, tous les produits de chocolat doivent être manipulés par le port d'un gant propre. Peu importe le type de gant utilisé, soit de plastique ou de coton, il doit être propre et non défraîchi avec l'usage afin de projeter, chez le consommateur, une image de propreté.

4.4.3.9 Politique de fraîcheur et de rotation des produits

Afin de garantir au client une qualité de fraîcheur des produits de chocolat, une politique sur la rotation des produits a été instaurée. Elle vise à vendre au consommateur, dans un premier temps, les produits qui arriveront à échéance prochainement et, dans un deuxième temps, les produits fabriqués récemment.

Le seul mécanisme permettant de contrôler la rotation des produits est la date de fabrication apposée sur la boîte d'expédition des produits. Cette donnée est le seul indicateur qui permet aux dépositaires d'identifier la date d'expiration des produits. Ils ont donc comme responsabilité de s'assurer

que chaque produit offert aux clients n'excède pas la date d'échéance. Pour ce faire, chaque catégorie de produits de chocolat présentée sous la forme pyramidale, doit comprendre, dans le haut de la pyramide, les produits qui viendront à échéance prochainement et, dans le bas de la pyramide, les produits dont la date d'expiration est la plus éloignée dans le temps.

Pour s'assurer de la fraîcheur des produits, les dépositaires doivent goûter occasionnellement aux chocolats, vérifier la date d'échéance de ces derniers sur la boîte d'expédition.

Lorsqu'une festivité est terminée, tous les dépositaires doivent défaire les arrangements qui avaient été préparés pour cette occasion et récupérer les produits de chocolat individuel afin de les vendre sous d'autres arrangements réguliers.

Cette politique est très présente dans la tête des dirigeants mais non écrite formellement. En ce qui a trait aux dépositaires, ils sont au courant de cette politique. Celle-ci leur a été divulguée en novembre 1991 et figure dans les minutes de l'assemblée de tous les dépositaires à cette même date.

Il faut préciser, à ce stade-ci, que l'entreprise n'a aucun moyen de contrôle permettant de vérifier si les dépositaires respectent intégralement cette façon de faire et plus particulièrement s'ils respectent la date d'échéance du produit. Nous avons constaté qu'un seul dépositaire ne goûte pas aux variétés de chocolat afin de s'assurer que la fraîcheur est toujours présente.

4.4.3.10 Politique d'étiquetage des produits

Tout emballage contenant des produits de chocolat doit être apposé du sceau de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." Lorsque les produits de chocolat sont vendus par les dépositaires, nous retrouvons deux sceaux sur les emballages. Il s'agit du sceau du fabricant ("Les Chocolats Martine inc.") et celui du dépositaire.

Dans le cas où l'emballage choisi est la boîte, le sceau du fabricant se retrouve à l'intérieur de la boîte alors que celui du dépositaire se situe en dessous de la boîte. Lorsque c'est une boîte de tissus, les deux sceaux se retrouvent à l'intérieur de la boîte. Quand c'est le papier cellophane qui est la forme d'emballage utilisée, les deux sceaux se retrouvent sur le cellophane dans un espace où les clients peuvent lire et identifier aisément la provenance du produit.

Cette politique a aussi été dite verbalement à tous les dépositaires et consignée à un procès-verbal d'une des rencontres de tous les dépositaires de la région.

4.4.3.11 Politique des délais de livraison

Afin d'éviter des engorgements de production et pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle, l'entreprise a élaboré une politique en ce qui a trait au délai de livraison. Depuis janvier 1992, tous les dépositaires doivent passer leur commande une semaine à l'avance pour l'obtention de produits réguliers et un mois à l'avance pour l'obtention des produits fabriqués spécifiquement lors des festivités telles que : la St-Valentin, Pâques, la fête des Mères, la fête des Pères, Noël, etc..

En janvier 1991, le fabricant a remis à tous les dépositaires un formulaire de bons de commande pour les produits réguliers et pour chaque festivité. Ainsi, chaque dépositaire devra utiliser ce bon de commande pour obtenir de la marchandise chez "Les Chocolats Martine inc."

Cette politique n'est pas écrite. Elle a été divulguée verbalement aux dépositaires le 19 janvier 1992 et fait partie du compte rendu de cette rencontre.

4.4.3.12 Politique de paiement des dépositaires

Lors d'une rencontre des dépositaires en janvier 1992, les dirigeants ont spécifié aux dépositaires que les factures devront être payées, au plus tard, deux semaines après la date de livraison de la marchandise. Dans le cas où les dépositaires excèdent ce délai de paiement, l'entreprise ne charge aucun intérêt et ne retourne pas d'autres factures. Ils utilisent plutôt le téléphone pour connaître les raisons qui justifient l'absence du paiement et la date éventuelle du paiement.

Cette politique n'est pas écrite sauf qu'elle apparaît à l'un des procès-verbaux d'une rencontre avec les dépositaires de la région. Soulignons que cette politique est appliquée par la plupart des dépositaires.

4.5 MANAGEMENT

La planification de l'entreprise se fait au jour le jour. Depuis l'existence de l'entreprise, les actionnaires se réunissent formellement une fois par année en réunion de conseil d'administration. Les deux points majeurs discutés sont l'adoption des états financiers annuels et le montant de bonis à verser pour chaque actionnaire. Ils n'ont pas examiné l'impact fiscal que peut

occasionner le montant versé sous forme de bonis, et pourquoi cet argent est versé en bonis plutôt qu'en dividendes?

Les dirigeants avaient instaurés la mise en place d'un comité de gestion dans l'entreprise où siégeaient les employés à temps plein ainsi que les deux dirigeants. Ce comité avait pour buts d'harmoniser la gestion globale des activités opérationnelles, de discuter des améliorations à apporter dans les façons de faire, d'informer les employés sur les nouvelles tendances de l'industrie du chocolat et de la pâtisserie ainsi que de l'état de santé financière et des projets éventuels de développement de l'entreprise. Depuis plus d'un an maintenant, ce comité est inactif car certains employés l'utilisaient pour fin de discussions personnelles. Par contre, il était très apprécié par les employés.

Les employés savent un jour à l'avance ce qu'ils auront à faire le lendemain. Le manque de temps semble la raison majeure qui freine la présence d'une planification à court et moyen termes. Les phrases célèbres que nous entendons régulièrement dire sont : "je n'ai pas le temps", "il faudrait que je fasse cela mais..." et, "on fait du mieux qu'on peut chaque jour".

Actuellement, la préoccupation est de produire pour répondre aux besoins des clients plutôt que de planifier le développement de l'entreprise, à moyen terme. Les dirigeants ont quand même certaines idées de projets de développement de l'entreprise qui pourront assurer une longévité de celle-ci ainsi qu'une meilleure rentabilité. Toutefois, les idées de projets demeurent

toujours à l'état embryonnaire puisque qu'on ne prend pas le temps de planifier le développement de l'entreprise et par le fait même de définir les projets pour finalement les mettre en application. On a tendance à réagir à ce qui se passe plutôt que d'être pro-actif.

Ce qui est encore plus fondamental et qui empêche le développement global de l'entreprise est que les dirigeants n'ont pas intégré dans leur gestion et leurs activités opérationnelles leur nouvelle mission qui consiste à produire exclusivement des chocolats. Pour l'instant, ils prennent leurs décisions et agissent en fonction de leur mission première qui est celle de produire des pâtisseries et des chocolats. Cela peut avoir un impact considérable sur tous les aspects managériaux de l'entreprise puisque tant et aussi longtemps qu'une décision ne sera pas prise à ce niveau, l'entreprise va végéter.

Il s'avère donc opportun, dans un premier temps, que les dirigeants prennent le temps de circonscrire la nouvelle mission de l'entreprise afin de déterminer ce qu'est l'entreprise. Dans un deuxième temps, il conviendra de planifier le développement de l'entreprise en fonction de celle-ci. Pour ce faire, les dirigeants devront circonscrire un plan de développement qui permettra de préciser ce qu'ils veulent que l'entreprise soit et comment, sur le plan tactique et opérationnel, orchestrer ce développement. Mais d'abord, il faudra s'interroger sur l'impact occasionné auprès de la clientèle de Ville-Marie quant à un éventuel changement d'orientation de l'entreprise.

Un autre facteur important que les dirigeants devront réviser dans cette restructuration est le besoin de réalisation de chacun parce qu'en ce moment l'un des deux propriétaires n'est pas très heureux du métier qu'il exerce. Il n'est pas satisfait de lui parce que son besoin de réalisation n'est pas comblé.

Il préférerait s'occuper de la gestion globale et du développement de l'entreprise plutôt que d'être maître-pâtissier. Ce dernier est le président-directeur général et le directeur de la production. Il est donc l'une des personnes clés de l'organisation.

Compte tenu du caractère de l'entreprise et du lien matrimonial liant les deux principaux actionnaires de l'entreprise, toutes les discussions spécifiques à celle-ci, se font de façon informelle c'est-à-dire sur le coin de la table lors d'un repas la semaine ou la fin de semaine. Il n'y a pas de comité de gestion permettant d'échanger avec les personnes clés de chaque département de l'entreprise.

Malgré l'existence d'un conseil d'administration, il n'y a pas de rencontres formelles où l'on discute d'orientation et de développement de l'entreprise. Tout se fait de façon informelle en discutant ici et là.

Le style de gestion des dirigeants semble très ouvert et souple. Les employés ont l'opportunité de suggérer de nouvelles façons de faire les choses. Il semble facile de discuter avec eux de nouvelles idées. La marge de latitude accordée à chaque employé, dans son travail, varie en fonction du degré

d'expérience et du niveau de confiance qui lui est accordé. Toutes les suggestions sont discutées ensemble avant de prendre une décision finale. Il semble évident que la personne qui prend les décisions officielles est le président-directeur général.

L'entreprise est dépendante des deux principaux dirigeants quant au bon fonctionnement des activités opérationnelles. Pour les clients, "Les Chocolats Martine inc." est identifiée à Bernard et Dany Giraudon et non pas à Bernard, Dany et les employés. À titre d'exemple, les clients désireux de passer une commande par téléphone insistent, la plupart du temps, pour parler à Dany Giraudon. Advenant le cas où Dany ne peut prendre l'appel téléphonique soit parce qu'elle est occupée avec un client ou qu'elle est absente de l'entreprise, le client rappellera à nouveau pour parler spécifiquement à Dany.

Au niveau de la production, il en est de même pour Bernard. Il est le seul à faire les inscriptions sur les gâteaux. Advenant un erreur dans la prise de commande à l'égard de la date de sortie du gâteau pour le client et que Bernard est absent, le client devra se passer de l'inscription sur le gâteau.

L'organisation des activités de gestion de l'entreprise se fait après les activités opérationnelles de production. Alors, s'il y a du temps de disponible, au cours de la journée, il est consacré à des activités de gestion.

4.5.1 Dysfonctionnement-management

Le principal problème qui a retenu notre attention au cours de notre analyse de la fonction management est la planification stratégique qui figure sous le thème management stratégique.

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

La planification des activités opérationnelles de l'entreprise se fait au jour le jour. Les propriétaires-dirigeants sont plus préoccupés à répondre à la demande des clients et aux événements de la journée que de planifier le développement stratégique de l'entreprise. D'ailleurs, la majorité du temps des dirigeants est alloué à la gestion et la production des activités opérationnelles journalières.

Il est encore plus difficile de planifier le développement stratégique de l'entreprise lorsque la mission de celle-ci n'est pas circonscrite ainsi que les objectifs spécifiques s'y rattachant. Dans la tête des dirigeants, la mission semble bien arrêtée et vise la fabrication exclusive de chocolats. Toutefois, dans les actions quotidiennes, cette décision n'est pas transparente puisque l'on fabrique toujours des pâtisseries et des chocolats, en sus de vendre des confiseries. Par ailleurs, les dirigeants n'ont aucunement évalué l'impact de cette nouvelle orientation dans l'environnement ainsi que sur leur chiffre

d'affaires. Donc, la planification à moyen (1 an) et long termes (2 ans et plus) ne s'effectue pas au sein de l'entreprise.

4.6 RESSOURCES HUMAINES

Sur le registre de paie, on y dénombre 4 employés excluant les 2 dirigeants de l'entreprise. De ce nombre, 2 travaillent à temps plein et les 2 autres à temps partiel. La moyenne d'âge des employés est de 22 ans et de 32 ans, si l'on inclut les deux dirigeants de l'entreprise.

Sur l'ensemble des salariés, en date du mois d'août 1991, le nombre d'années d'ancienneté le plus élevé, se chiffre à 4 ans et le moins élevé est de 2 mois. Si l'on exclut l'employé qui a le plus d'ancienneté, la moyenne est de 6 mois. Il y a présence d'un taux de roulement élevé. Ce dernier semble être occasionné par le genre de travail à réaliser et la promptitude des dirigeants. Les métiers d'apprenti-chocolatier et d'apprenti-pâtissier exigent une forte capacité physique. Cela se traduit par un effort additionnel pour la femme qui accomplit ces types d'emploi.

Nous avons constaté que la polyvalence est une qualité remarquable chez l'ensemble des employés.

Compte tenu de la petite taille de l'entreprise, on y retrouve, à l'interne un climat familial. Pour les dirigeants, les employés sont leur famille. En général, ils ont confiance à leurs employés. Quand la relation de confiance est bien établie avec les employés, ils les informent sur l'état de la situation qui prévaut dans l'entreprise. Ainsi, chacun doit mettre la main à la pâte autant lors des périodes difficiles que des périodes plus faciles.

Les dirigeants impliquent leurs employés et les rendent garants face à la rentabilité de l'entreprise. Chaque employé est informé que si l'entreprise va bien, c'est chacun d'entre eux qui va en profiter et le cas inverse s'applique. Ainsi, lorsque l'entreprise génère plus de profit cela se traduit, pour chaque employé, par une augmentation de salaire et ou une augmentation de la prime au rendement annuelle qui est donnée en argent comptant.

4.6.1 Prime au rendement

La prime au rendement est évaluée en fonction de l'effort fourni par la personne au cours de l'année. Actuellement, rien ne définit en tant que tel, pour chaque corps d'emploi, le type et le niveau d'effort à fournir. Donc, l'évaluation de la prime au rendement se fait selon la perception des dirigeants de l'effort fourni par l'employé au cours de l'année.

4.6.2 Évaluation du personnel

L'évaluation du personnel se fait de manière informelle. On prend quelques minutes pour lui dire si ça va ou ça ne va pas puis, on lui remet sa prime au rendement. Le montant de cette dernière est très significatif pour l'employé car elle est le seul indicateur permettant de vérifier le niveau de satisfaction des dirigeants à son égard.

Les employés nous ont spécifié qu'ils aimeraient avoir une description de tâches par écrit et être évalués de façon formelle à partir de la description de tâches et des attentes spécifiques, s'il y a lieu.

4.6.3 Formation

En général, le personnel embauché à l'entreprise pour travailler comme apprenti-pâtissier et apprenti-chocolatier possède un cours de cuisine traditionnelle.

Ainsi, tout le personnel à l'emploi de "Les Chocolats Martine inc." reçoit une formation sur le tas s'échelonnant sur une période de 6 mois à un an. Toutefois, au dire des dirigeants, les employés ne sont pas aussi formés qu'ils le souhaiteraient. Le manque de temps à leur consacrer est la raison majeure

invoquée. Soulignons qu'une formation sur le tas de deux ans est requise afin qu'un employé puisse être autonome pour travailler dans la pâtisserie et la chocolaterie.

D'après les dirigeants, les employés devraient recevoir une formation comme il en existe en France. La formation de pâtissier-chocolatier favorise un apprentissage théorique et pratique dans une entreprise sur une période de trois ans. Cette formation vise à accroître la connaissance et les mixages possibles des produits.

4.6.4 Activités sociales

Il n'existe pas de festivités annuelles pour l'ensemble des employés de l'entreprise. Le seul événement souligné est la fête des employés. Lors d'un tel événement, la personne à qui c'est la fête doit acheter une bouteille de vin et la boire avec tous les autres.

4.6.5 Dossier personnel de l'employé

Lorsque l'on recherche des informations personnelles sur un employé, les seuls outils à notre disposition sont le livre de paie et les formulaires aux fins de retenues à la source provincial et fédéral.

Le livre de paie nous permet d'identifier le numéro d'assurance sociale, la date de naissance, l'adresse, la date d'embauche, le taux horaire, le genre de travail (pas toujours spécifié) et le salaire brut et net de l'employé tandis que le formulaire pour fin de retenues à la source (TPD1) indique le numéro d'assurance sociale, la date de naissance ainsi que les codes de retenues de l'employé. En ce moment, un seul employé a complété les formulaires TPD1 du provincial et du fédéral.

Il n'y a aucun dossier personnel de l'employé regroupant ces informations et d'autres données telles que : date d'entrée en fonction, description de tâches, évaluation annuelle, prime de rendement annuelle accordée, nombre de journées de maladie prises au cours de l'année, le nombre de jours sur la C.S.S.T., etc.

4.6.6 Dysfonctionnements-ressources humaines

Les principaux indicateurs en ressources humaines qui nécessitent des actions correctives sont regroupés sous les thèmes suivants :

1. ÉVALUATION DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES ET INTÉRÊTS

Il y a lieu de réviser le niveau des aspirations professionnelles et des intérêts des dirigeants face à l'emploi qu'ils exercent dans l'entreprise.

2. RÉPARTITION DES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

Même si les tâches semblent bien définies pour chaque corps d'emploi dans l'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'elles ne figurent pas dans des écrits, ce qui rend plus difficile l'évaluation de la personne et du montant forfaitaire accordé à titre de prime au rendement.

3. ALLOCATION DES RESSOURCES HUMAINES

Actuellement, l'entreprise opère avec le strict minimum de personnel. Dans le cas où un employé se trouve du jour au lendemain en congé maladie pour trois mois, les fonctions de cette personne sont assumées par les autres employés en place. Cela représente une charge de travail additionnelle aux fonctions déjà exercées.

4. EMBAUCHE ET SÉLECTION DE PERSONNEL

La banque de ressources humaines est très incomplète pour combler un poste temporaire ou permanent. L'embauche de personnel s'effectue souvent à la dernière minute. Le caractère urgent de trouver une nouvelle personne fait en sorte qu'on effrite la procédure d'embauche et plus précisément, les entrevues de sélection. On semble se fier beaucoup à la première impression.

5. DOSSIER PERSONNEL DE L'EMPLOYÉ

Il n'existe aucun dossier personnel complet sur chaque employé, lequel inclut les informations suivantes : date d'entrée en fonction, description de tâches, évaluation annuelle, montant de la prime annuelle au rendement accordée, nombre de journées maladie, etc.

6. EXPÉRIENCE ET COMPÉTENCE

Généralement, le personnel embauché qui exerce les métiers apprenti-pâtissier et apprenti-chocolatier possède un cours de formation en cuisine traditionnelle accompagné de peu ou de quelques expériences. Cela engendre des coûts additionnels pour former sur le tas le personnel.

4.7 COMPTABILITÉ ET FINANCE

Notre analyse de la situation financière de l'entreprise porte sur les opérations se terminant le 30 juin 1991. Nous avons pris connaissance des différents documents tels que : les états financiers, la liste des comptes à recevoir, la liste des comptes à payer et autres données pertinentes pour mener à bien cette analyse.

4.7.1 Analyse des états financiers

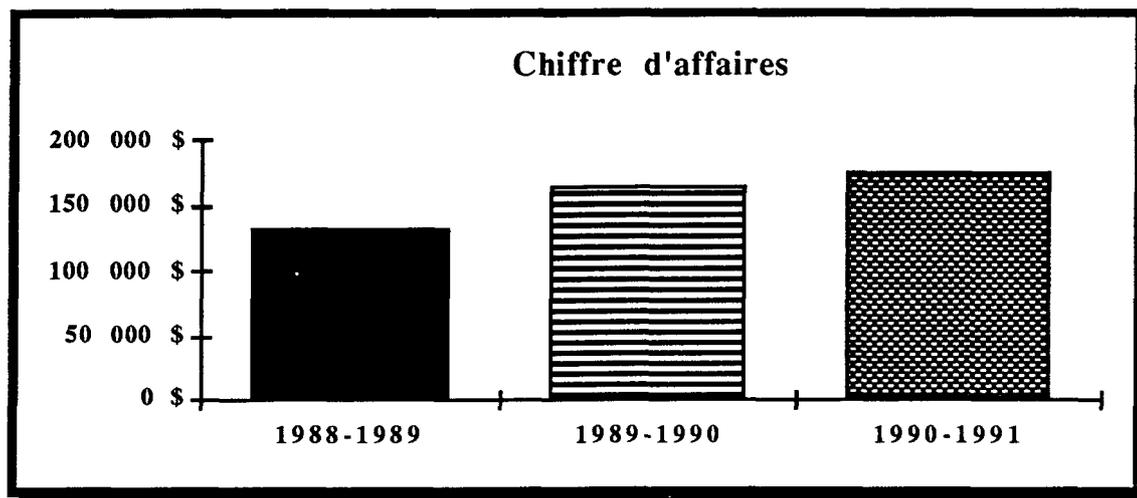
L'exercice financier de l'entreprise se termine le 30 juin de chaque année. Le bureau comptable responsable de produire les états financiers est Raymond, Chabot, Martin, Paré et associés. Dans les états financiers, les dépenses reliées aux activités de production sont intégrées aux dépenses

globales de l'entreprise. On ne peut donc savoir combien de dollars sont dépensés spécifiquement pour les activités de production. Nous devons donc être vigilant à cet égard dans l'analyse et l'interprétation de certains ratios financiers.

Pour la présente analyse, nous avons considéré les états financiers des trois dernières années soit 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991. Afin de faire une analyse comparative des ratios de l'entreprise à ceux de la moyenne du secteur, nous avons été dans l'obligation de tenir compte de trois sources d'information dont, le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Dun & Bradstreet et Robert Morris. Le secteur de référence pour l'année 1989 est "autres produits alimentaires" (131/133/135/139), selon le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la technologie, pour l'année 1990, nous avons considéré le domaine d'exploitation des pâtisseries, selon Dun & Bradstreet et finalement pour les données de 1991, nous avons pris en compte les informations provenant de Robert Morris sous la rubrique "Candy & other confectionery products" SIC #2064.

Le graphique 17 de la page suivante, met en évidence le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise au cours des trois dernières années financières.

Graphique 17 : Chiffre d'affaires annuel de l'entreprise pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.

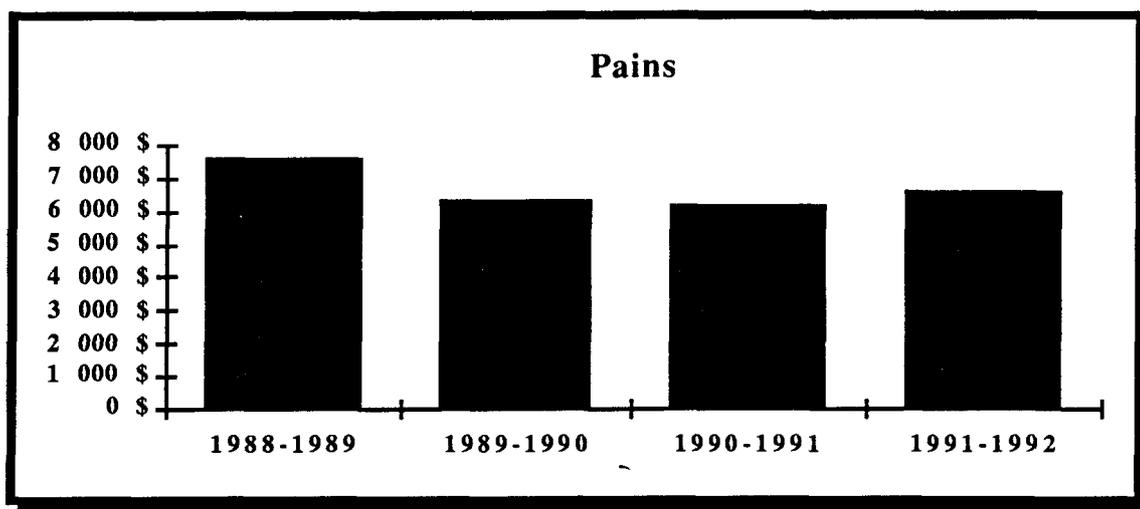


Nous constatons que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne progresse pas au même rythme d'une année à l'autre. Si nous prenons la période 1988-1989 comme année de référence, cela nous indique que le chiffre d'affaires a connu une augmentation de 24,52 % pour la période 1989-1990 et de 32,87 % pour la période 1990-1991. Toutefois, si nous comparons le chiffre d'affaires de la période 1990-1991 à celle de 1989-1990, cela représente une augmentation du chiffre d'affaires de 6,7 % alors qu'elle est de 24,52 % si nous comparons la période de 1989-1990 à celle de 1988-1989.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise comprend les revenus provenant de la vente de pains, pâtisseries, viennoiseries (croissant, palmier, pain au chocolat et coissants aux amandes), produits de chocolat, produits de pâtisserie et confiseries (bonbons, fruits dans l'alcool, tisane, café, confiture, thé et

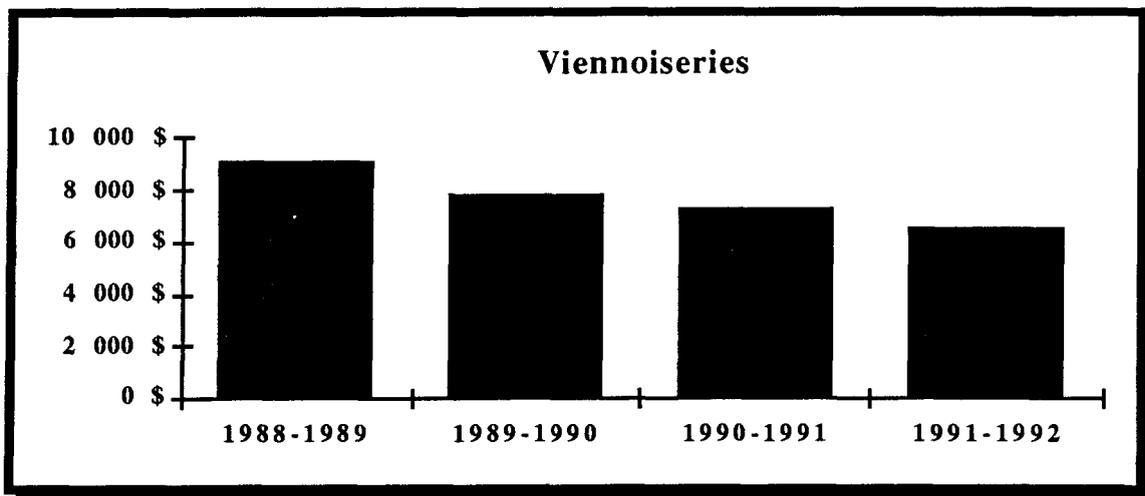
sirop). Pour chacune des catégories de produits, nous présentons l'évolution des ventes pour les quatre dernières années d'opération. Il convient de mentionner que les données des graphiques 18 à 25 proviennent des états financiers produits à la main.

Graphique 18 : Revenu annuel provenant de la vente de pains pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991 et 1991-1992.

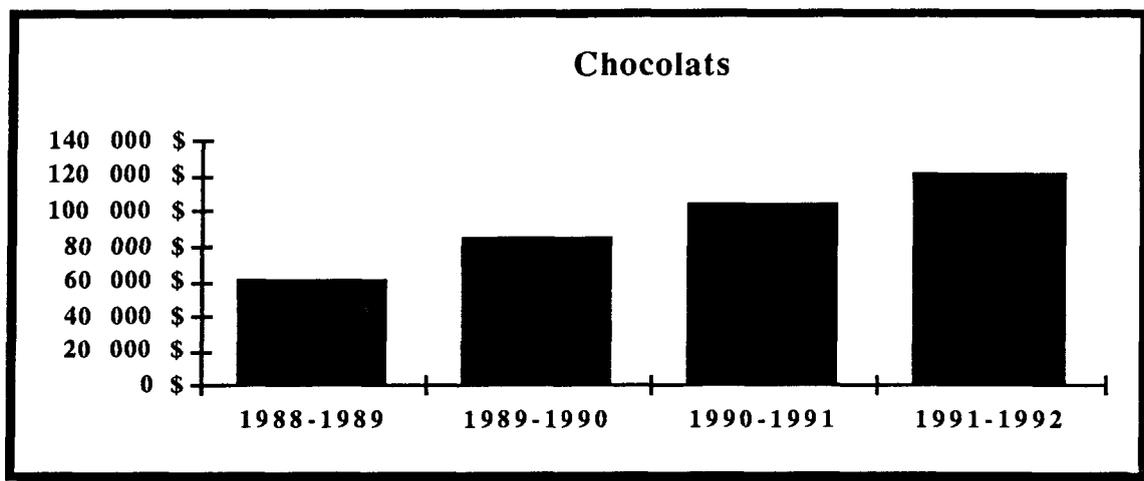


Nous constatons que la vente de pains n'a pas progressée énormément d'une année à l'autre. Quant aux ventes de viennoiseries, nous remarquons au graphique 19, qu'elles décroissent d'année en année.

Graphique 19 : Revenu annuel provenant de la vente de viennoiseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991 et 1991-1992.

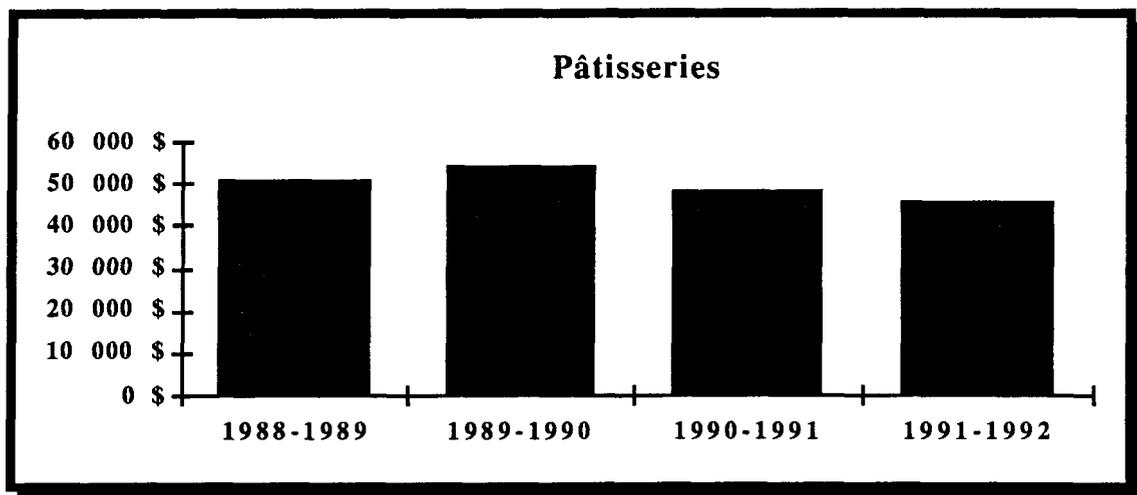


Graphique 20 : Revenu annuel provenant de la vente des produits de chocolat pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.



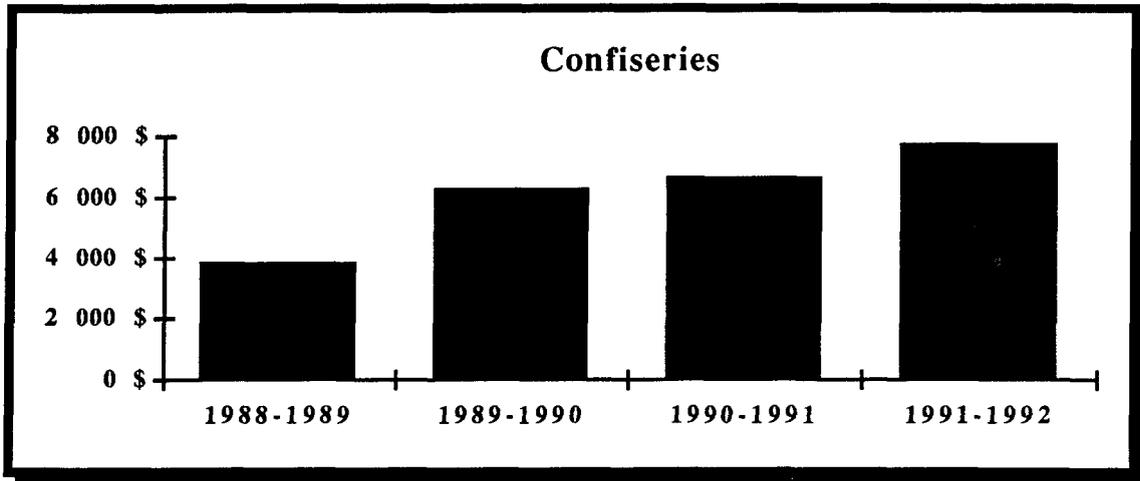
Le graphique 20 de la page précédente indique une progression très significative d'une année à l'autre quant au revenu provenant de la vente des produits de chocolat. Quant à la vente des produits de pâtisserie, elle demeure presque stable d'une année à l'autre. On pourrait même dire qu'elle est légèrement en décroissance (cf.graphique 21).

Graphique 21 : Revenu annuel provenant de la vente de pâtisseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.

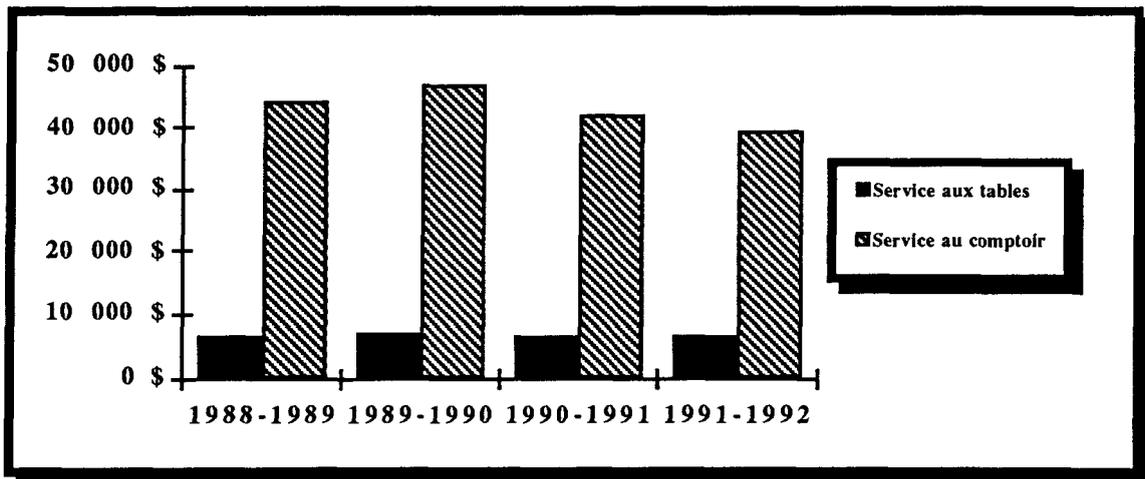


Le graphique 22 suivant, permet de constater que la vente de confiseries progresse légèrement d'une année à l'autre. Quant au graphique 23, de la page suivante, il montre que la vente de pâtisseries par le biais du salon de thé représente environ 10 % annuellement des ventes totales de pâtisseries. Aussi, il permet d'évaluer la portion de pâtisseries vendues en utilisant le service aux tables en rapport avec celles vendues au comptoir.

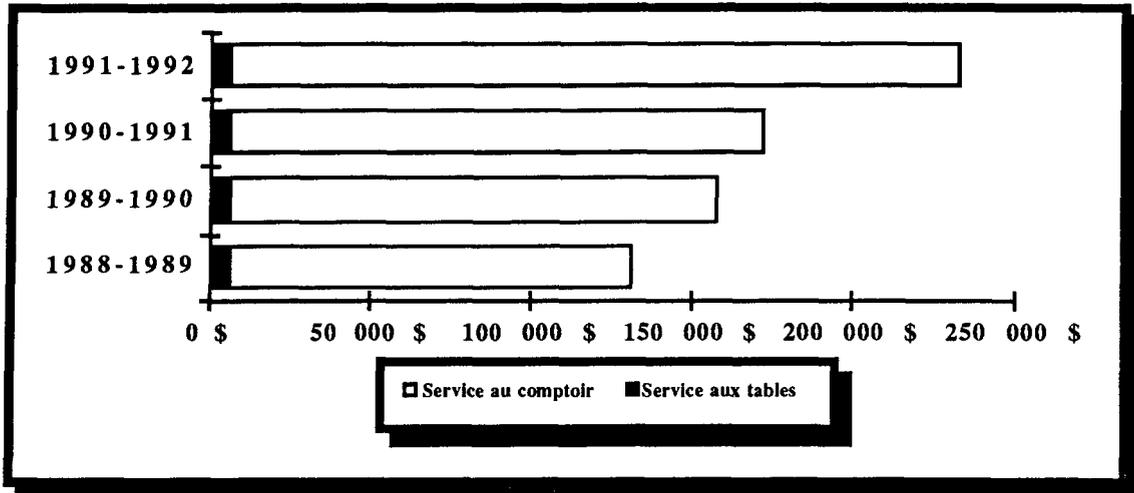
Graphique 22 : Revenu provenant de la vente de confiseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.



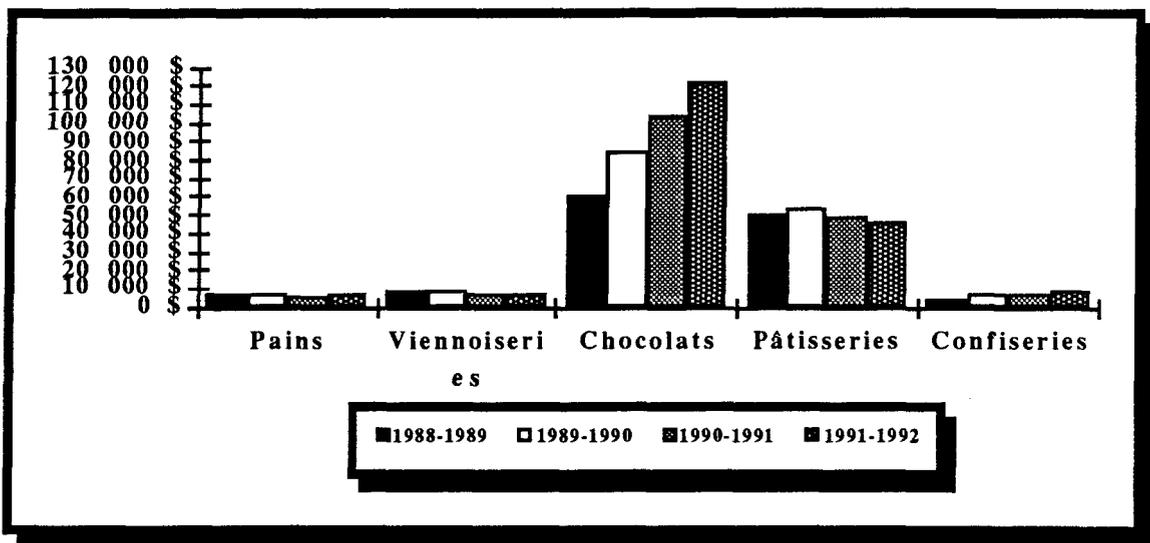
Graphique 23 : Revenu annuel provenant de la vente de pâtisseries pour le service au comptoir et le service aux tables selon les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.



Graphique 24 : Revenu total annuel comparatif provenant du service au comptoir et du service aux tables pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.



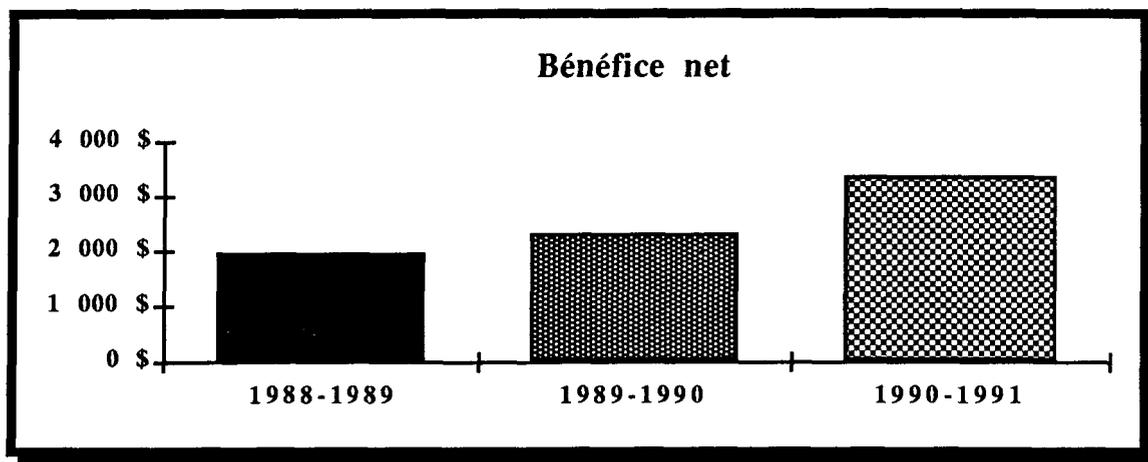
Graphique 25 : Revenu annuel provenant de la vente de pains, viennoiseries, chocolats, pâtisseries et confiseries pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991, 1991-1992.



À la page précédente, le graphique 24 permet de constater que les revenus provenant du service au comptoir représentent une infime partie du revenu global, alors que le graphique 25 permet de visualiser globalement la tendance des revenus provenant de la vente des différentes catégories de produits au cours des quatre dernières années d'opération.

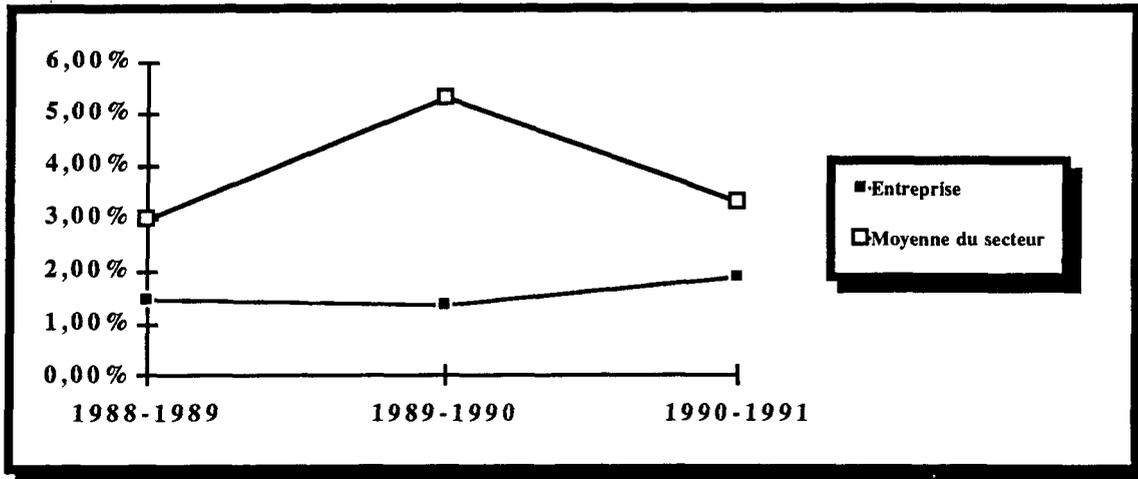
Au graphique 26 nous constatons que le bénéfice net d'opération a augmenté progressivement d'année en année..

Graphique 26 : Bénéfice net d'opération pour les périodes 1988-1989, 1989-1990, 1990-1991.



Si nous comparons le **bénéfice net d'opération en fonction du chiffre d'affaires annuel**, nous constatons que l'entreprise maintient son ratio à 1,57 %. Le graphique 27 de la page suivante permet de constater cet état de fait.

Graphique 27 : Ratio du bénéfice net en rapport avec le chiffre d'affaires pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



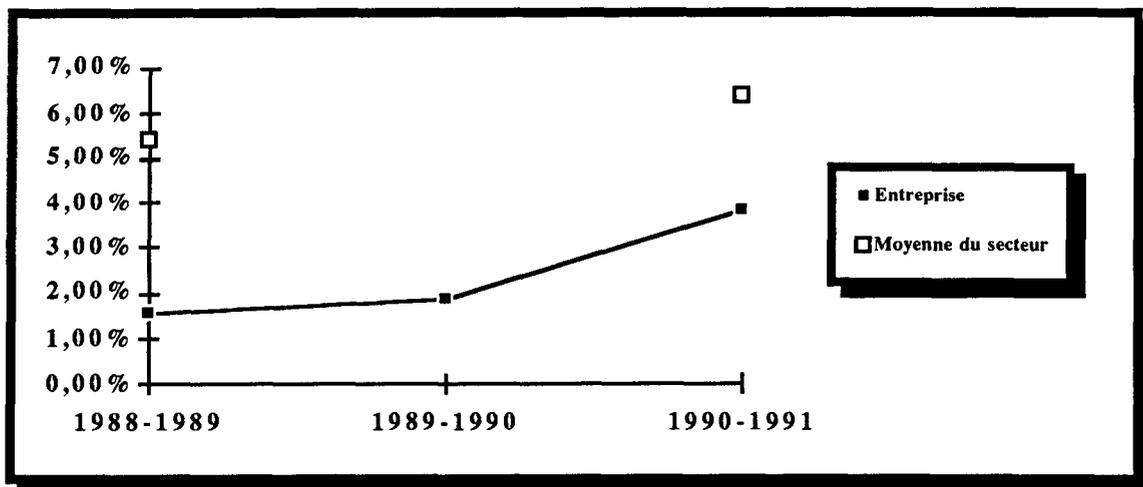
Pour l'année 1989, 1990 et 1991 le ratio est de 1,47 %, 1,35 % et 1,89 %. Pour l'année 1989, la moyenne du secteur se chiffre à 3 %¹ alors qu'en 1990, elle est de 5,3 %² et en 1991, elle se situe à 3,3%.³ Cela nous indique que l'entreprise ne génère pas autant de bénéfice net que la moyenne des entreprises du même secteur d'activité.

Si nous examinons le ratio du **rendement de l'investissement** (bénéfice net après impôt sur l'actif total) nous obtenons les données suivantes pour les

-
- 1 Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.
 - 2 Dun & Bradstreet Canada, Supplément aux principaux coefficients des entreprises, domaine d'exploitation-pâtisseries, 1990, p.3.
 - 3 Morris Robert Associates, Annual statement studies, Manufactures-Candy & other confectionery products, SIC # 2064, p.104-105.

années 1989, 1990 et 1991 : 1,56 %, 1,85 % et 3,83 %. Malgré une nette amélioration annuelle du taux de rendement, il se situe en deçà de la moyenne du secteur qui est de 5,39 %¹ en 1989. Cette donnée n'était pas disponible dans Dun & Bradstreet. Selon Morris en 1991, la moyenne du secteur est de 6,4 %.² Le graphique 28 permet de visualiser ces données.

Graphique 28 : Ratio du rendement de l'investissement pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



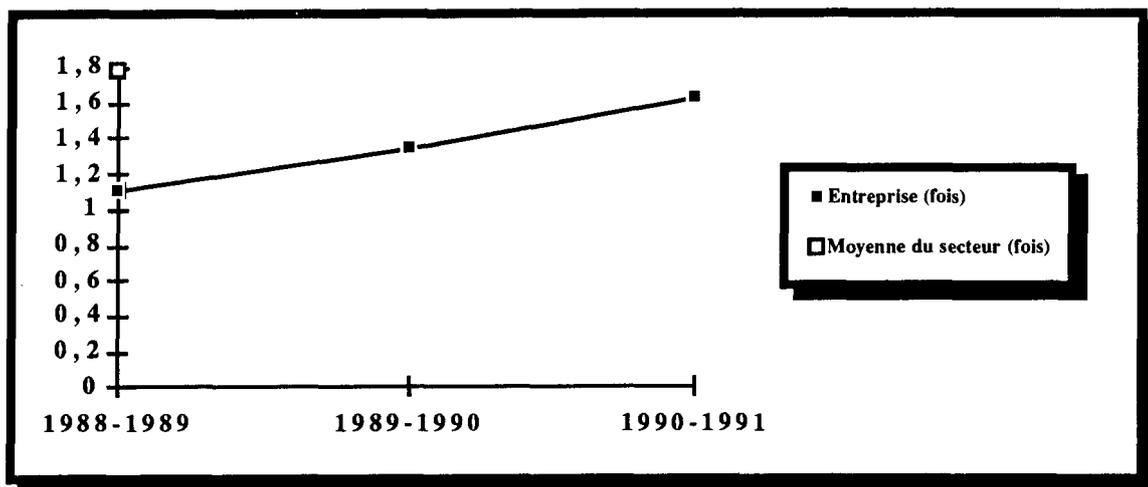
En ce qui a trait à la **rotation du total de l'actif** (ventes par rapport à l'actif total), le graphique 29 montre qu'à ce niveau, l'entreprise est en bonne posture particulièrement pour l'année 1991 où elle a obtenu un ratio de 1,63

1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

2 Morris Robert Associates, Annual statement studies, Manufactures-Candy & other confectionery products, SIC # 2064, p.104-105.

fois alors qu'il était de 1,35 en 1990 et de 1,10 en 1989. En 1989, la moyenne du secteur est de 1,79 fois.¹

Graphique 29 : Rotation du total de l'actif pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



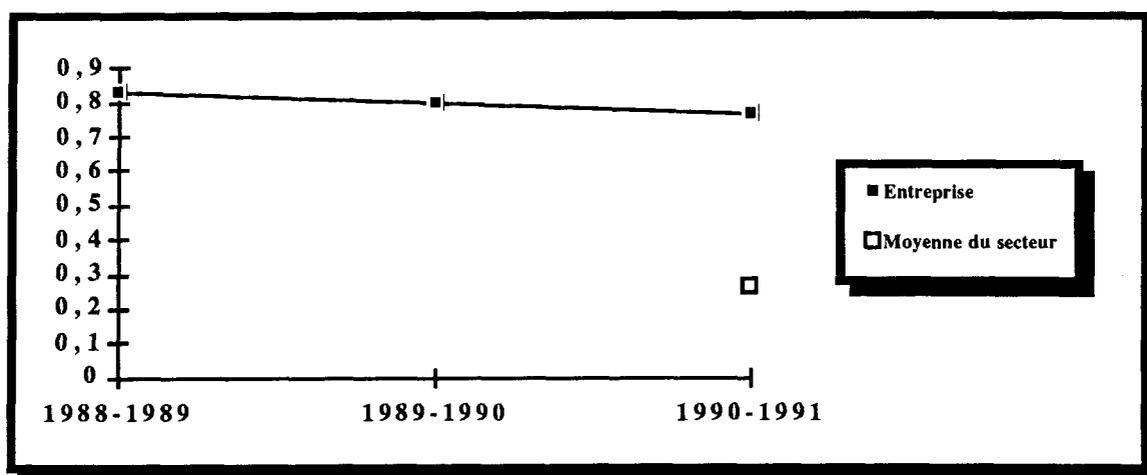
Les dépenses reliées à la production et la gestion de l'entreprise diminuent d'année en année. En 1989, 1990 et 1991, elles représentent 83 %, 80 % et 76,5 % du chiffre d'affaires. Selon Morris en 1991, les dépenses d'opération représentent 26,5 % du chiffre d'affaires.

Au cours de chaque année financière à l'étude, nous constatons au graphique 30 de la page suivante, que l'entreprise a connu un accroissement de son

¹ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles. Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

chiffre d'affaires et une diminution de ses dépenses d'opération. Cela a donc pour effet d'augmenter le bénéfice net annuel. Malgré cela, ce dernier demeure inférieur à la moyenne du secteur.

Graphique 30 : Le pourcentage des dépenses reliées à la production et la gestion en rapport avec le chiffre d'affaires pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



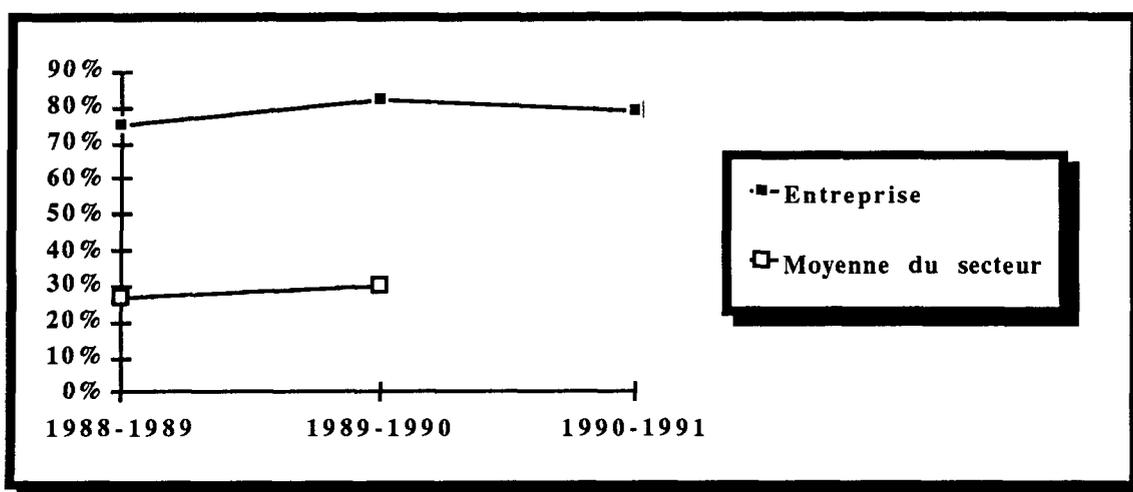
La **marge bénéficiaire brute** est de 75 %, 82 % et 79 % pour les années 1989, 1990 et 1991. La moyenne du secteur, en 1989, est de 26,5 %¹ comparativement à 30 %² en 1990. Ces données, présentées au graphique 31 de la page suivante, pourraient nous indiquer que l'entreprise génère un bénéfice brut de beaucoup supérieur à la moyenne du secteur. Mais ce n'est

1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

2 Dun & Bradstreet Canada, Supplément aux principaux coefficients des entreprises, domaine d'exploitation-pâtisseries, 1990, p.3.

pas le cas. Les pourcentages élevés s'expliquent par le fait que dans les états financiers de l'entreprise pour les années 1989, 1990 et 1991, le coût des marchandises vendues ne tient pas compte de tous les frais directs reliés à la production. Cela a donc pour effet d'engendrer une marge bénéficiaire brute beaucoup plus élevée que la moyenne du secteur.

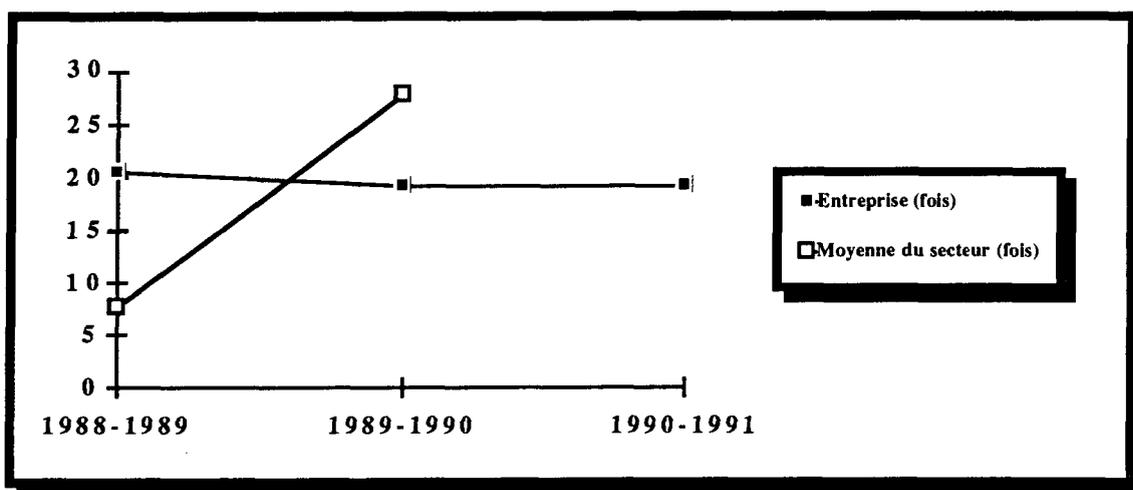
Graphique 31 : Marge bénéficiaire brute pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



La rotation des stocks se fait en général plus rapidement dans l'entreprise que chez la plupart des entreprises du même secteur. Pour les périodes 1989, 1990 et 1991, la rotation des stocks est de 20,45 fois, 19,32 fois et 19,34 fois comparativement à la moyenne du secteur en 1989 qui s'établit à

7,7 fois¹ alors qu'en 1990, selon Dun & Bradstreet, elle est de 28 fois². Le graphique 32 permet de visualiser ces données.

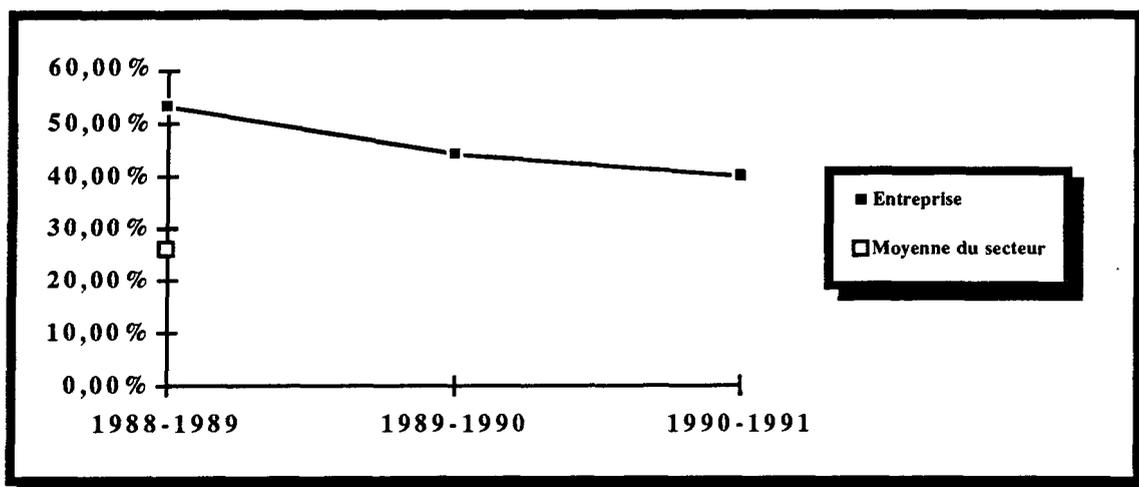
Graphique 32 : Rotation des stocks pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



Le rapport entre les dettes à long terme sur l'actif total est de l'ordre de 53,14 %, 44,03 % et 39,96 %, pour les années 1989, 1990 et 1991 alors que la moyenne du secteur est de 26 %³. Cela indique que l'entreprise est plus endettée que la moyenne des entreprises de son secteur d'activité. Le graphique 33, de la page suivante, présente l'évolution de ce ratio.

-
- 1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.
 - 2 Dun & Bradstreet Canada, Supplément aux principaux coefficients des entreprises, domaine d'exploitation-pâtisseries, 1990, p.3.
 - 3 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

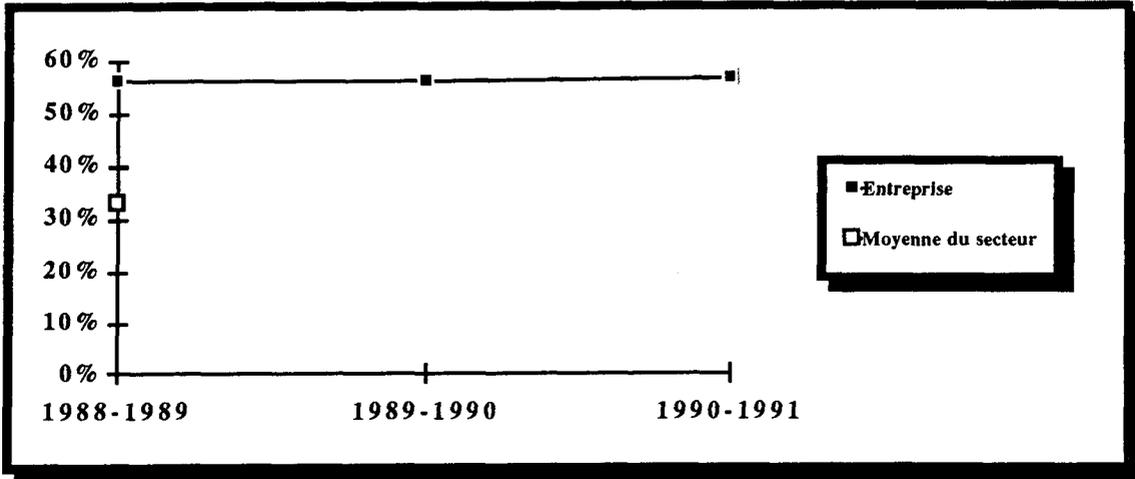
Graphique 33 : Rapport entre les dettes à long terme et l'actif total pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



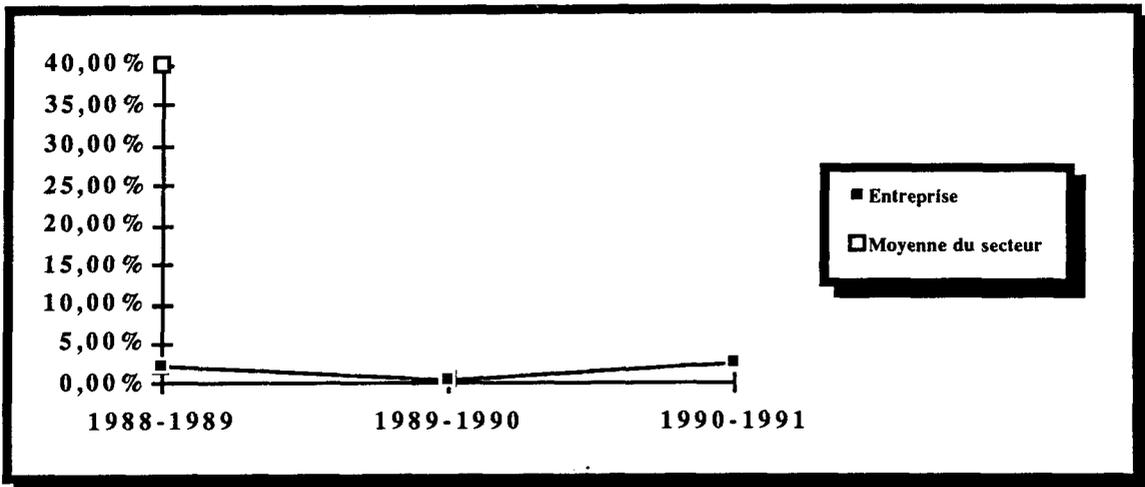
Si nous analysons le **rapport de la dette à court terme sur l'actif total**, nous obtenons les données suivantes pour les années 1989, 1990 et 1991 soit 56 %, 56 % et 57 % alors que la moyenne du secteur se situe à 33%¹. Cela nous permet de dire que le pourcentage de la dette à court terme sur l'actif total est beaucoup plus élevé dans cette entreprise que dans l'ensemble des entreprises du même secteur. Le graphique 34 fait état de ces données.

¹ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

Graphique 34 : Rapport de la dette à court terme sur l'actif total pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



Graphique 35 : Pourcentage représenté par l'avoir des actionnaires en rapport avec l'actif total pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



Le graphique 35 de la page précédente montre que le **pourcentage représenté par l'avoir des actionnaires** à l'égard de l'actif total est de 2,38 % en 1989, 0,48 % en 1990 et 2,56% en 1991. Précisons que la moyenne du secteur est de 40 %¹. À la lueur de ces informations, nous constatons que l'entreprise est financée, en majeure partie, par des dettes à court terme et long terme. Les actionnaires ont très peu injecté de capital pour supporter financièrement leur entreprise.

Le **ratio du fonds de roulement** (rapport de l'actif à court terme sur le passif à court terme (cf. graphique 36)) montre dans quelle proportion les dettes à court terme sont couvertes par les éléments de l'actif. En 1989, 1990 et 1991, on obtient respectivement 0,41 fois, 0,55 fois et 0,45 fois. La moyenne du secteur en 1989 est de 1,44 fois² alors qu'en 1990 et 1991 elle est de 1,2 fois³ et 1,5 fois⁴. Ces données présentées au graphique 36, indiquent que l'entreprise est peu solvable à court terme puisqu'une infime partie de ses dettes à court terme est couverte par les éléments de l'actif. En d'autres termes, cela indique que pour chaque dollar de dette, l'entreprise n'a que 0,50 \$ de liquidité.

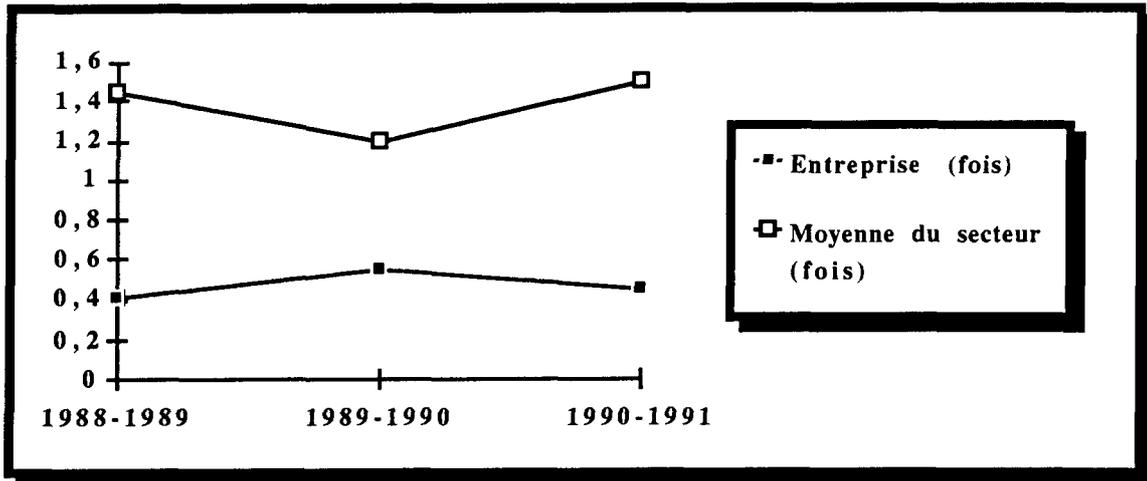
1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

2 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

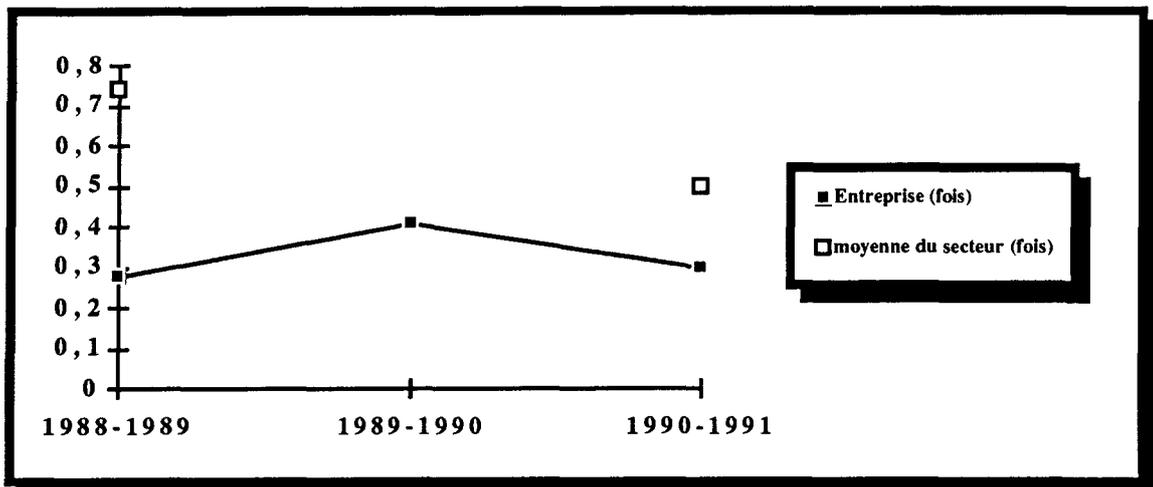
3 Morris Robert Associates, Annual statement studies, Manufactures-Candy & other confectionery products, SIC # 2064, p.104-105.

4 Morris Robert Associates, Annual statement studies, Manufactures-Candy & other confectionery products, SIC # 2064, p.104-105.

Graphique 36 : Ratio de fonds de roulement pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



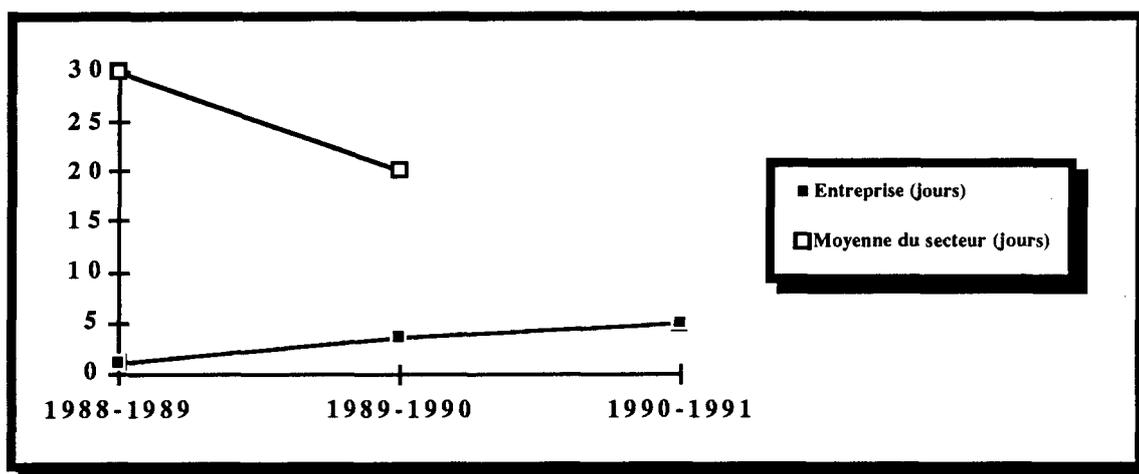
Graphique 37 : Ratio de liquidité immédiate pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



Au graphique 37 de la page précédente, le **ratio de liquidité immédiate** (rapport de l'actif à court terme / stock sur le passif à court terme) pour la période 1989, 1990 et 1991 est de 0,28 fois, 0,41 fois et 0,30 fois. En comparant ces données avec la moyenne du secteur (0,74 fois¹ = 1989; 0,50 fois² = 1991) nous remarquons que l'entreprise n'a pas beaucoup de capacité à rembourser ses dettes à court terme sans avoir recours à la vente de ses stocks.

Les deux ratios de liquidité générale et immédiate indiquent que l'entreprise a une carence dans sa liquidité.

Graphique 38 : Délai de recouvrement des comptes-clients pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.

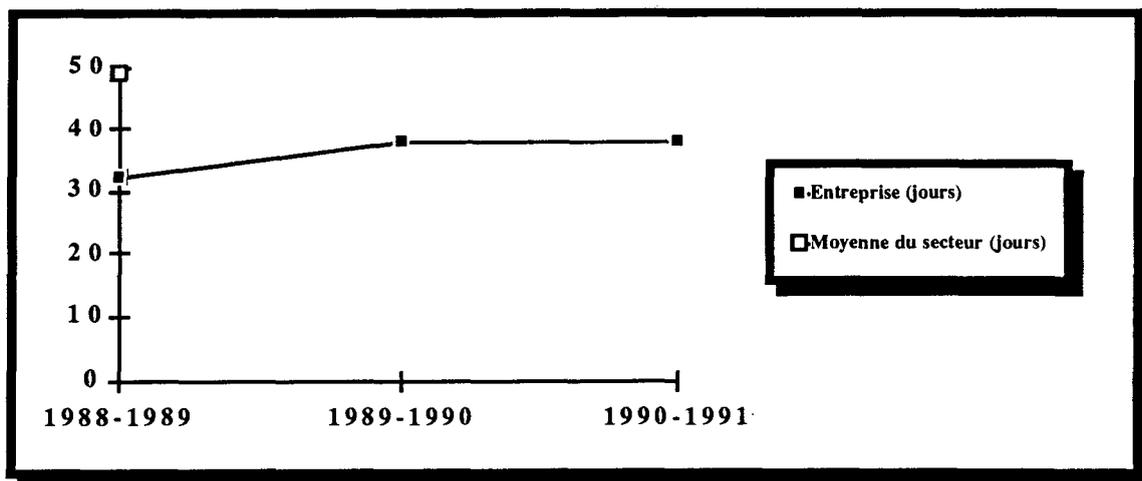


1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

2 Morris Robert Associates, Annual statement studies, Manufactures-Candy & other confectionery products, SIC # 2064, p.104-105.

Au graphique 38, le **délat de recouvrement des comptes-clients** pour les périodes 1989, 1990 et 1991 est de 1,07, 3,54 et 5 jours alors que la moyenne du secteur est de 30 jours¹ en 1989 et de 20 jours² en 1990. Les données montrent que l'entreprise n'a aucun problème à percevoir l'argent de ses comptes-clients. On pourrait même dire que les clients paient sur réception de la marchandise.

Graphique 39 : Délai de paiement des comptes fournisseurs pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



Nous constatons, au graphique 39 de la page précédente que le **délat de paiement des comptes fournisseurs** dans le secteur d'activité de

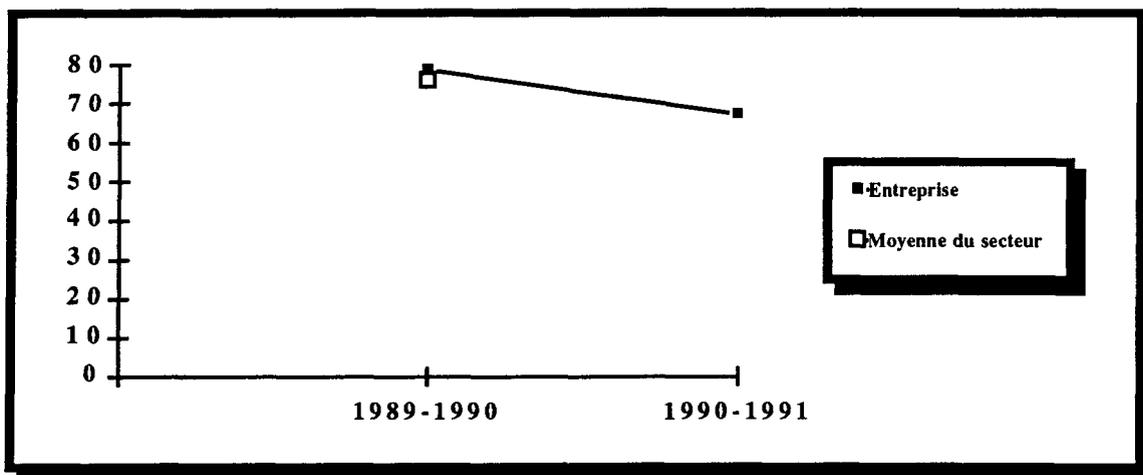
1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

2 Dun & Bradstreet Canada, Supplément aux principaux coefficients des entreprises, domaine d'exploitation-pâtisseries, 1990, p.3.

l'entreprise est de 49 jours¹ alors que l'entreprise, en 1989, enregistre un délai de 32 jours et de 38 jours pour les années 1990 et 1991.

Au 30 juin 1990, l'emprunt à long terme représente approximativement 79 % de la valeur des immobilisations, alors qu'au 30 juin 1991, il se situe à 67 %. En comparant ces données avec la moyenne du secteur qui est de 76%², nous constatons que l'entreprise est en bonne posture. C'est d'ailleurs ce que montre le graphique 40.

Graphique 40 : Rapport de l'emprunt à long terme sur les immobilisations pour les périodes 1989-1990 et 1990-1991.



1 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

2 Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires (131/133/135/139), septembre 1989.

La marge de crédit potentielle de l'entreprise est de 15 000 \$. Actuellement, elle n'est pas utilisée et autant que faire se peut, les dirigeants essaient de ne pas l'utiliser. Nous croyons que ce schème de pensée fait partie de leurs moeurs et coutumes.

4.7.2 Tenue des livres comptables

La tenue des livres comptables est informatisée. Le logiciel Bedford est utilisé pour la comptabilité et le logiciel Lotus 1-2-3 pour tenir à jour des informations détaillées sur la vente de chocolat par dépositaire, par mois et par année.

4.7.3 Gestion des comptes à payer

Les factures à payer ne sont pas toutes payées par chèque. Certaines factures sont payées en argent comptant provenant de la caisse enregistreuse. De plus, l'inscription de la date de paiement ainsi que le numéro du chèque sur chaque facture ne sont pas toujours faites. Par ailleurs, sur le bordereau correspondant à chaque chèque, le numéro de la facture payée n'est pas indiqué. Spécifions que les factures ne sont pas toujours classées par ordre croissant, en fonction de la date d'émission de la facture.

4.7.4 Classement des données comptables

Le classement des données comptables n'est pas fait en fonction de la charte de comptes déjà existante et par catégorie de dépenses et d'achats. À titre d'exemple, nous avons retrouvé le classement sous cette forme : factures dues, bons de commandes, achat-équipement-entretien, Agences du Témiscamingue, Allsorts, Assurances, Ben Deshaies, Bio-Flex, Billet à terme, Clairview, courrier, C.S.S.T, Dallaire, Dellixio, Divers, Épicerie et oeufs, Euro-excellence, France Décor, Hydro-Québec, Gadi Électrique, Imprimerie du Témiscamingue, Phil Gaudreau Pepsi, Remise fédérale (T.P.S.), Transport et déplacement, Télébec, etc.

Les remises fédérales et provinciales sont classées dans la même fiche support intitulée "remises".

4.7.5 Prix de revient des produits

Le prix de revient des produits a été calculé seulement une fois, au début des activités de l'entreprise. Ce calcul a permis de déterminer le coefficient temps-homme requis pour la fabrication de l'ensemble des produits qui est de 4,5. Il inclut les frais fixes de fabrication. Ainsi, pour une recette coûtant 40 \$ d'ingrédients, on doit y ajouter le coefficient 4,5. Cela, donne

un montant total de 180 \$. Il faut dire que le président-directeur général n'est pas sûr à 100 % de ce calcul, mais il semble s'en sortir de cette façon. D'après lui, sur la totalité des frais de l'entreprise, 80 % d'entre eux sont reliés à la production et l'autre portion, soit 20 % est reliée aux frais de vente et d'administration.

Il a souligné qu'il aimerait évaluer plus justement le prix de revient de chaque produit mais le temps lui manque. À ce sujet, il a mentionné que s'il avait un logiciel de prix de revient, ça lui faciliterait la tâche.

En décembre 1989 et 1990, "Les Chocolats Martine inc." a vendu pour 1 tonne et 1,3 tonne de chocolat.

En Abitibi-Témiscamingue, les dépositaires des produits de chocolat "Les Chocolats Martine inc." achètent leur chocolat au prix de 38 \$ le kilogramme pour le revendre à 56 \$ le kilogramme. À Montréal, le même kilogramme de chocolat se vend de 65 \$ à 70 \$.

4.7.6 Dysfonctionnements-compabilité et finance

Les principaux indicateurs en finance qui nous sont apparus les plus problématiques sont regroupés sous les thèmes suivants :

1. GESTION DES DONNÉES COMPTABLES

L'entreprise doit se doter d'un système adéquat et uniforme de gestion globale de données comptables. Actuellement, le processus de gestion des comptes à payer est effectué différemment en regard des personnes qui transcrivent les données. Il en est de même quant au classement des données comptables.

2. PRIX DE REVIENT DES PRODUITS

L'entreprise ne possède pas un système de prix de revient qui lui permet de réviser, au moins annuellement, le coût global pour chaque catégorie de produits fabriqués.

3. INSUFFISANCE DE LIQUIDITÉ

Tel que précisé antérieurement, l'entreprise ne génère pas suffisamment de liquidité. Cela peut gêner le déroulement des activités quotidiennes et les prises de décisions quant à la réalisation d'idées de projets de développement. Pour ce faire, l'entreprise devra tenter de rationaliser ses dépenses et voir à l'injection de nouveaux capitaux, sous diverses formes.

4.8 PRODUCTION

Les trois principales caractéristiques de ce sous-système résident dans le fait qu'il y a des erreurs commises dans la prise de commande, que l'on identifie trop la prise de commande avec la directrice des ventes et du service à la clientèle et que l'on n'utilise pas efficacement l'outil mis en place pour contrôler l'inventaire et par le fait même, le roulement des produits.

4.8.1 Prise de commande

La prise de commande du client, soit par téléphone ou au comptoir, se prend sur un bout de papier sur lequel on doit y retrouver les informations suivantes : la date, l'heure, le nom et prénom du client, le numéro de téléphone, le produit désiré, le genre d'inscription désirée ainsi que la date de livraison du produit.

À quelques reprises, nous nous sommes aperçus que pour différentes commandes, il y a régulièrement des informations manquantes et même des erreurs quant à la date de livraison du produit. Le directeur de la production avait élaboré un formulaire afin de faciliter la prise des commandes. Celui-ci fut rejeté parce qu'on dit que ça prend plus de temps l'utiliser que d'écrire la commande en entier sur un bout de papier.

Il en est de même quant à la prise de commande en provenance des dépositaires. Il existe un formulaire pour la prise de commande des chocolats. Toutefois, il n'est pas en application parce qu'on perd trop de temps à chercher la catégorie de chocolat que de l'écrire. À notre avis, le formulaire nécessiterait quelques modifications avant d'être utilisé à nouveau. L'utilisation de cet outil de travail représente une économie de temps et d'argent pour l'entreprise.

Soulignons que dans la majorité des cas, les dépositaires passent leurs commandes souvent à la dernière minute. Cela occasionne un empressement à tous les niveaux et même un retardement dans les activités quotidiennes. Malgré la présence d'une politique récente à cet égard, il arrive encore que certains dépositaires commandent à la dernière minute.

4.8.2 Inventaire des produits fabriqués

Le directeur de la production a mis au point une grille informatisée qui permet de vérifier le roulement de la marchandise et par le fait même, de connaître le niveau d'inventaire des produits fabriqués. Après une période d'essai, les employés de la production ont cessé d'enregistrer les données sur la grille. Cela prend trop de temps.

L'autre moyen mis en place permettant de contrôler l'inventaire consiste à vérifier sur chaque boîte de produits, la date de fabrication des produits fabriqués et répertorier manuellement le nombre de produits fabriqués. Disons que cette façon de faire n'engendre pas une économie de temps et d'argent.

4.8.3 Qualité totale

Comme le confère l'Association québécoise de la qualité, la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale qui visent à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.

Chez "Les Chocolats Martine inc.", tout le monde est responsable du contrôle de la qualité des produits et cela, de la production à l'expédition des produits finis.

Nous avons constaté qu'à chaque étape du processus de production, d'emballage et d'expédition, tout le monde a le souci de réaliser, présenter et d'expédier un produit de qualité conforme à la satisfaction des clients.

Actuellement, l'entreprise vise à offrir un produit de qualité aux consommateurs. Tout le monde fait des efforts afin que le produit offert au

client soit de qualité. Deux méthodes sont utilisées pour assurer la qualité des produits : la dégustation et la rotation. Il arrive que quelques clients retournent la marchandise pour non satisfaction du produit à l'égard de la fraîcheur. Sans hésitation, les dirigeants remplacent les produits du client. Soulignons qu'il y a très peu de retour de marchandises par année. Cela nous indique, en général, que le processus de contrôle de la qualité est bien exercé. Il y aura lieu de tenter d'exceller encore davantage à ce niveau.

Le contrôle de la qualité des produits s'effectue aussi chez les dépositaires à l'aide des mêmes méthodes. Toutefois, les propriétaires-dirigeants de l'entreprise perdent le contrôle de leurs produits une fois qu'ils sont arrivés à destination chez les dépositaires. Il n'existe pas un mécanisme standard permettant de vérifier régulièrement si les dépositaires s'assurent de vendre un produit de qualité. Tout est basé sur une relation de confiance.

Aussi, nous avons constaté que l'entreprise écoule très rapidement ses stocks. En général, elle fabrique la quantité de produits selon la demande. Il arrive à l'occasion qu'elle en manque ou bien qu'elle en a trop mais la plupart du temps elle répond de façon harmonieuse à la demande.

4.8.4 Hygiène

La politique au niveau de l'hygiène a été discutée avec tous les dépositaires en novembre 1991. Ils ont mentionné que le port du gant était utilisé.

Toutefois, nous avons constaté, lors de nos visites, que cette politique n'est pas toujours appliquée. Certains utilisent des gants défraîchis pour manipuler les produits de chocolat. Cette méthode peut occasionner un impact certain sur la qualité du produit et affecter l'image de l'entreprise.

4.8.5 Présentation et emballage

Nous avons constaté que les politiques d'emballage et de présentation des produits (cf. 4.4.3.6 et 4.4.3.7) ne sont pas respectées intégralement par tous les dépositaires de la région. Certains présentent les produits dans un emballage non fini c'est-à-dire dans un sac de cellophane non enrubanné. D'autres offrent aux clients des boîtes d'emballage à l'intérieur desquelles les chocolats ne sont pas séparés individuellement par une cassette.

Aussi, quelques uns montent des pyramides de chocolat excédant la hauteur de sept centimètres telle que spécifiée dans la politique. Le non respect des politiques entraîne des conséquences sur l'image de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc."

4.8.6 Étiquetage

Nous avons constaté, que la politique d'étiquetage (cf. 4.4.3.10) de certains dépositaires n'est pas conforme à la politique de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc.". À titre d'exemple, sur des emballages de cellophane, nous avons remarqué que le sceau du fabricant était absent. Aussi, dans quelques boîtes d'emballage, nous avons retrouvé les sceaux du détaillant et celui du fabricant. Dans d'autres cas, le sceau du détaillant figurait à l'intérieur de la boîte alors que celui du fabricant était apposé à l'extérieur de celle-ci.

4.8.7 Expédition

Les dirigeants de l'entreprise effectuent eux-mêmes la livraison de la marchandise chez tous les dépositaires. En 1991, ils ont fait la tentative d'utiliser une firme spécialisée dans le transport pour effectuer la livraison de la marchandise mais celle-ci arrivait souvent à destination dans un piètre état. Devant cet état de fait, ils ont préféré assurer leurs propres livraisons de marchandises.

Annuellement, la dépense de voyage est de 6 000 \$ à 8 000 \$ sans inclure le temps de déplacement effectué par les dirigeants de l'entreprise. Le temps de déplacement n'est pas comptabilisé dans les états financiers. La plupart du

temps, les livraisons se font la fin de semaine et plus spécifiquement le dimanche. Au cours d'une année, cela représente environ 30 voyages et 188 heures en temps de déplacement. Cela représente presque 5 semaines de travail à 40 heures par semaine. Soulignons que ce choix a des répercussions à d'autres niveaux dans l'organisation car les heures passées sur la route sont des heures non effectuées à l'intérieur de l'entreprise.

Il est vrai de dire que le transport des produits de chocolat demande beaucoup d'attention et de précaution car ce sont des produits alimentaires périssables et fragiles. Il faut donc éviter, le plus possible, d'avoir des pertes de marchandises occasionnées par le transport.

4.8.8 Dysfonctionnements-production

Les principaux dysfonctionnements qui ont retenu notre attention au cours de l'étude sont les suivants :

1. ERREUR DANS LA PRISE DES COMMANDES À L'OCCASION;

2. ABSENCE D'UNE MÉTHODE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DE L'INVENTAIRE DES PRODUITS FABRIQUÉS;

3. ASSURANCE QUALITÉ VARIABLE D'UN DÉPOSITAIRE À L'AUTRE;

4. APPLICATION NON INTÉGRALE DES POLITIQUES DE PRODUCTION;

5. ÉVALUER LA PERTINENCE DE CONTINUER OU NON LA LIVRAISON DE LA MARCHANDISE.

4.9 MARKETING

L'un des buts visés par l'entreprise est l'augmentation du chiffre d'affaires qui se traduit par un accroissement du volume de vente des produits. Pour atteindre cette augmentation, les objectifs poursuivis annuellement consistent à excéder le volume de ventes de l'année antérieure et d'accroître le nombre de dépositaires. Actuellement, aucune stratégie de marketing, à court et moyen termes, n'a été développée pour atteindre le but escompté. Par ailleurs, les objectifs n'ont pas été clairement définis et articulés. Il n'utilisent pas les médias pour promouvoir les produits. D'après eux, la meilleure publicité est le "bouche à oreille".

Nous croyons que les dirigeants sont plutôt réactifs que pro-actifs en matière de développement de stratégies de marketing. Pour augmenter leur volume

de ventes, on semble compter uniquement sur l'effort de vente des dépositaires. Le fabricant **s'attend** à ce que les dépositaires augmentent considérablement d'année en année leur volume de vente des produits de chocolat. Il semble difficile pour eux de comprendre pourquoi ils ne vendent pas plus de produits de chocolat.

La clientèle-cible majeure des produits est bien identifiée par les dirigeants. Ce sont généralement des professionnels âgés de 25 à 50 ans qui voyagent occasionnellement dans les grands centres urbains et même à l'extérieur du pays. Ils sont préoccupés par leur santé et à s'offrir ce qu'il y a de mieux en terme de qualité. Par contre, ils savent pertinemment que ce type de chocolat est admissible à tout le monde.

4.9.1 Marketing interne

Les dirigeants sont conscients jusqu'à un certain niveau de l'importance de faire de la publicité pour promouvoir leurs ventes. Le marketing s'effectue d'abord à l'interne de l'entreprise. Ils misent beaucoup sur une présentation et un emballage soignés des produits. C'est leur marque de commerce.

Tous les présentoirs de chocolats et de pâtisseries en magasin sont présentés et décorés de façon à stimuler les yeux et les papilles gustatives des clients. Chaque produit acheté est emballé minutieusement et soigneusement. Par

exemple, les chocolats peuvent être emballés dans un petit sac en cellophane garni d'un ruban de couleur, dans une boîte d'emballage décorative de diverses formes ou dans un contenant de céramique de différents modèles, le tout emballé d'un papier transparent garni de rubans de couleur.

Sur les tablettes murales superposées, sont exposées les différentes suggestions d'emballage cadeau telles que : les boîtes décoratives pour diverses occasions, les différents contenants de céramique, les bonbonnières, etc.

La vitrine du magasin met en évidence les quelques produits offerts chez "Les Chocolats Martine inc.". À chaque festivité annuelle, la vitrine emprunte un nouveau décor pour mettre dans l'ambiance les gens de la rue et les clients. L'originalité et la nouveauté des concepts décoratifs font de la vitrine un élément attrayant qui pique la curiosité des gens et les invite à entrer dans le magasin.

Aussi, à l'intérieur de l'entreprise et plus spécifiquement près de la porte de sortie, une liste des "101 idées de souhait" (cf. annexe 6) est affichée pour donner des suggestions aux clients. Les idées ne sont pas exploitées dans le but de rehausser le volume de ventes. Elles pourraient être suggérées aux clients afin qu'ils s'en approprient et en créent une habitude.

Soulignons que l'emballage et la présentation des produits sont soignés. Ces deux aspects du marketing sont bien exploités à chaque festivité et à tous les

jours dans les opérations quotidiennes. Ils savent mettre en valeur leurs produits en jouant sur des éléments qui affectent sensiblement les yeux et les papilles gustatives des consommateurs. Nous pouvons dire que le merchandising des produits est bien fait. C'est une préoccupation qui est accomplie avec doigté et soin.

4.9.2 Marketing externe

"Les Chocolats Martine inc." a dépensé en publicité par rapport au chiffre d'affaires, au cours des périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991, 1,13 %, 1,58 % et 1,42 % alors que la moyenne du secteur en 1989 est de 2,4 %¹. Le graphique 41, de la page suivante, montre que l'entreprise investit beaucoup moins dans la publicité que l'ensemble des petites entreprises du secteur de l'industrie des confiseries et du chocolat.

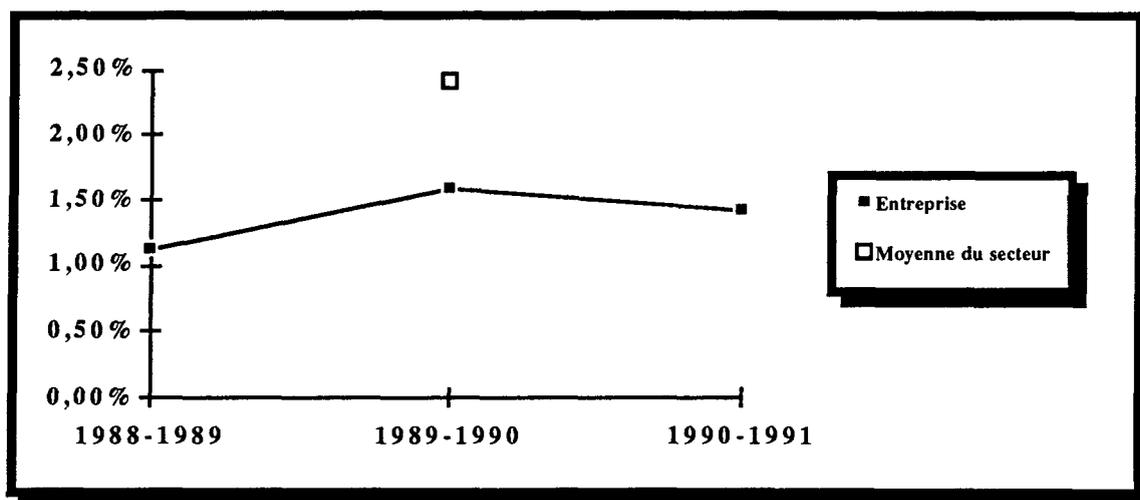
Les dirigeants préfèrent utiliser comme médium publicitaire les dégustations que la radio, les journaux et la télévision. Antérieurement, ils ont déjà utilisé la radio pour se faire connaître sur une courte période de temps. Mais ce moyen, n'a pas porté fruit. Selon eux, cette forme de publicité et la télévision sont des moyens publicitaires très coûteux. La raison majeure invoquée pour ne pas utiliser ces moyens publicitaires est le manque

¹ Statistiques Canada, Profil des petites entreprises, Québec, Industrie des confiseries et du chocolat, SIC 1083, 1989, p.136.

d'argent. Toutefois, si les moyens financiers leur permettaient, ils investiraient davantage dans ces médias.

Actuellement, nous pouvons dire que les produits de chocolat de l'entreprise se vendent non pas parce que les dirigeants ont investi monétairement dans une stratégie promotionnelle mais bien parce que les produits de chocolat sont de qualité.

Graphique 41 : Rapport des dépenses de publicité sur le chiffre d'affaires annuel pour les périodes 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991.



L'entreprise possède un vidéo sur la fabrication de chocolat. Il a été utilisé à quelques reprises par les dépositaires à l'occasion d'une festivité organisée dans un centre d'achat.

À notre avis, l'aspect marketing n'est pas suffisamment pris en compte pour les aider à faire connaître davantage les produits. Il y a absence de stratégie de marketing à l'égard des activités promotionnelles et des canaux de distribution.

Soulignons qu'il y a très peu de budget alloué pour réaliser des activités promotionnelles. À ce niveau, les dirigeants sont plutôt réactifs que pro-actifs. Ils attendent que les dépositaires utilisent les médias pour faire connaître les produits de chocolat. La notion de marketing semble être mal comprise et mal utilisée de la part des dirigeants. Ils ne semblent pas comprendre qu'une stratégie de marketing bien développée avec des outils et un médium d'information efficace peut avoir un impact sur le chiffre d'affaires.

4.9.3 Dépositaires

Une autre façon de promouvoir la vente de leurs produits a été d'utiliser des dépositaires dans chaque municipalité régionale de comté de l'Abitibi. Sur les 6 dépositaires, 3 sont des magasins d'alimentation naturelle, 2 sont des détaillants de chocolat et 1 est une boutique spécialisée dans les cadeaux. Précisons que le dépositaire de Gatineau est le seul qui offre intégralement le nouveau concept auquel aspirent les dirigeants.

Actuellement, il n'existe aucun accord écrit entre "Les Chocolats Martine inc." et chaque dépositaire à savoir, leur engagement exclusif à acheter leurs produits de chocolat, le prix de revente du chocolat, la disposition et l'étalage des produits, la présentation et l'emballage, la connaissance des produits, la formation du personnel, le retour de la marchandise, le niveau d'exclusivité sur le territoire, le volume d'achat, l'escompte sur achat, etc.

Il est vrai de dire que la mission de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." diffère de celle des dépositaires. Cette dernière vit majoritairement de la vente des produits de chocolat alors que pour la plupart des dépositaires, soit quatre d'entre eux, la vente des produits de chocolat n'est pas leur seule source de revenus.

Ainsi, les produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc." chez les dépositaires sont considérés comme un produit additionnel à offrir à leurs clients. De ce point de vue, les dépositaires ne font pas un effort exceptionnel à tous les niveaux pour mousser la vente des chocolats. Ils le font plutôt pour l'ensemble de leurs produits.

La plupart des dépositaires investissent peu dans la publicité. Pour certains dépositaires, les produits de chocolat de "Les Chocolats Martine inc." sont le cheval de bataille alors que pour d'autres ce n'est pas le cas et cela, malgré le fait que la marge de profit générée semble la plus importante sur tous les produits vendus en magasin.

Depuis la venue des dépositaires, le fabricant n'a pas contribué financièrement en partie ou en totalité aux frais publicitaires et aucune entente de principe n'a été réalisée à cet égard. Lors de la rencontre des dépositaires tenue le 12 décembre dernier, ceux-ci nous ont spécifié leurs attentes face au fabricant. Ils attendent un support constant au niveau de la publicité, de l'information quant aux nouveautés et de la formation. En quelque sorte, les dépositaires s'attendent à ce que le fabricant leur fournisse le même genre de services qu'offre un franchiseur.

Malgré ces attentes exprimées, en janvier 1992, le fabricant de concert avec les dépositaires ont décidé de participer conjointement à une publicité promotionnelle commune pour les produits de chocolat pour la St-Valentin et probablement pour Pâques. Les efforts publicitaires déployés pour la festività de la St-Valentin ont engendré des ventes fructueuses. Devant ce constat, les dépositaires ont voulu renouveler l'expérience mais cette fois-ci pour la festività de Pâques. Presque tous les dépositaires étaient en accord à l'exception du fabricant soit-disant parce la publicité ne leur rapporte rien au Témiscamingue. Cette attitude a créé de l'amertume chez la plupart des dépositaires. Ils ne se sentent pas appuyés par le fabricant. Par ailleurs, certains nous ont fait part qu'ils ne désiraient pas payer les frais publicitaires s'ils étaient les seuls dépositaires à opter pour de la publicité à la radio car cette promotion publicitaire aura des retombées automatiques chez les dépositaires non participants parce que la promotion publicitaire s'effectue sur les ondes régionales à la radio.

Les dirigeants de "Les Chocolats Martine inc." croient beaucoup à leurs produits de chocolat. Il est de très bonne qualité et considéré de haute gamme mais pour le vendre, il faut d'abord connaître les principales composantes de chaque produit, avoir une très belle présentation, un bel emballage et ne pas considérer les chocolats comme un ajout à leurs produits. Ceci n'est pas partagé en totalité par tous les dépositaires. Cela nous indique qu'il y a un problème dans le choix des canaux de distribution.

Lorsque nous avons fait la tournée de la plupart des dépositaires, nous avons constaté que la majorité du personnel ne connaît pas ou peu les produits. On sait qu'ils sont faits à la main, fabriqués dans la région et que ce sont les meilleurs chocolats. La présentation des produits laisse à désirer quelquefois et l'emplacement des présentoirs n'est pas toujours stratégique pour favoriser davantage la vente de chocolat.

Soulignons que chaque dépositaire a reçu des informations sur les composantes de chaque produit, un entraînement pratique d'une journée sur la présentation et l'emballage du produit ainsi que sur la façon de s'assurer de la fraîcheur des produits. Lors de la livraison des produits, les dirigeants de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." font des recommandations aux dépositaires pour faciliter la vente de chocolat. Certains dépositaires suivent les recommandations suggérées et d'autres pas.

Il va sans dire que les dirigeants n'ont plus aucun contrôle et pouvoir décisionnel sur leurs produits une fois que ceux-ci passent dans les mains des

dépositaires. On ne sait pas si le délai de conservation du chocolat est respecté avec rigueur, si les emballages et les présentoirs sont toujours bien soignés. Pourtant, tous ces éléments ont une répercussion directe sur l'image de l'entreprise parce que tous les produits de chocolat vendus portent la signature "Les Chocolats Martine inc."

Avant décembre 1991, aucune tribune n'existait officiellement pour faire le point sur différents sujets entre le fabricant et tous les dépositaires de la région seulement. Suite à notre suggestion d'organiser régulièrement des rencontres avec les dépositaires, les dirigeants ont décidé de tenter une première expérience en décembre 1991. Elle fut très concluante puisque tous les dépositaires ont demandé de se rencontrer au moins quatre fois annuellement. Les principaux sujets traités sont les suivants : formation, emballage, hygiène, prise de commande, présentation, publicité, nouveautés, festivités.

4.9.4 Nom de l'entreprise

À notre avis, le nom actuel de l'entreprise ne reflète pas l'image et le genre de produits fabriqués. Le prénom "Martine", selon nous, est typiquement québécois. Cela peut signifier que plusieurs québécois peuvent faire le lien suivant à savoir que le chocolat fabriqué est fait à la façon québécoise

puisque Martine est un prénom québécois. Pourtant, ce n'est pas le cas puisque les chocolats sont fabriqués selon la méthode européenne.

Par contre, avant de changer le nom de compagnie, il sera opportun d'évaluer l'impact que pourra occasionner un tel changement puisque l'entreprise a toujours été connue sous ce nom.

4.9.5 Dysfonctionnements-marketing

Les principaux dysfonctionnements qui ont retenu notre attention à l'égard de la fonction marketing se résument comme suit :

- 1. ABSENCE DE STRATÉGIE DE MARKETING;**
- 2. ABSENCE D'OUTILS PROMOTIONNELS POUR SUPPORTER LES DÉPOSITAIRES;**
- 3. SOUS UTILISATION DES "101 IDÉES DE SOUHAITS".**

4.10 COMMUNICATION

Les communications internes se font entièrement de façon informelle. Autant que possible, les dirigeants tentent de tenir tout le personnel informé de toutes décisions, changements, procédures, nouveautés, etc.

Quant aux communications externes avec les dépositaires des produits "Les Chocolats Martine inc.", celles-ci semblent bien fonctionner. Les communications se font de façon informelle. Depuis janvier 1992, il n'y a pas de rencontres régulières avec tous les dépositaires pour discuter des nouveautés, orientations, façons de faire, etc. Les communications se font par téléphone ou contact lors de la livraison des commandes par le fabricant. Nous avons soulevé un manque d'information uniforme auprès des dépositaires. Ces derniers ne sont pas tous informés en même temps des nouveautés. À titre d'exemple, mentionnons que lorsque le nouveau produit velouté au chocolat a été produit et disponible pour la vente en décembre 1991, un des trois dépositaires n'était pas au courant. Cela a pour effet de créer un climat d'insatisfaction et de l'amertume.

Les communications avec les dépositaires ne sont pas uniformisées, ce qui occasionne des insatisfactions de leur part. Il y aura lieu de mettre en place des mécanismes de communication plus standards et réguliers avec les dépositaires pour favoriser de meilleurs échanges et s'assurer que tout le monde reçoive en même temps la même information.

4.11 EXPERTISE

4.11.1 Dirigeants

Bernard Giraudon, en 1978, a obtenu son grade de maître-pâtissier en France, après l'obtention d'un certificat d'aptitude professionnelle en 1972. Ce dernier est obligatoire en France pour démarrer une entreprise. Il apprend au formateur les fondements mêmes de la gestion d'une entreprise (comptabilité, gestion, législation, etc.) et diverses connaissances sur le mariage des produits pâtisseries. Il a accumulé plusieurs expériences de travail à titre de chef pâtissier pour différentes pâtisseries en France. Il a même géré seul et avec d'autres actionnaires trois entreprises dont deux en France et une à Ville-Marie.

Il possède des capacités intéressantes à développer et gérer l'entreprise ainsi que pour créer des outils de travail permettant de rendre efficaces les activités opérationnelles d'une entreprise. Soulignons qu'il maîtrise différents logiciels.

Dany Giraudon, possède un certificat d'aptitude professionnelle. Au Québec, c'est l'équivalent d'un diplôme de secondaire V. Les différents corps d'emploi occupés au cours des dernières années lui ont permis d'accumuler des expériences de caissière, gérante de département, responsable des

commandes, responsable du service à la clientèle. Il est à noter qu'elle a suivi deux stages de perfectionnement pour parfaire ses connaissances sur les fromages, les pâtisseries et la vente.

Aussi, elle démontre des aptitudes professionnelles et des intérêts marqués pour le merchandising des produits : la décoration, l'emballage et la présentation.

4.11.2 Autres ressources humaines

Lorraine Bellehumeur (apprenti-pâtissière et apprenti-chocolatière) détient un diplôme de cuisinière de la Polyno de La Sarre. Cette formation lui a permis d'acquérir des connaissances dans les domaines de la cuisine traditionnelle et des pâtisseries. Elle démontre une facilité d'apprentissage et un goût certain pour le genre de travail qu'elle exerce.

Sherry Lee Sennott (apprenti-pâtissière) ne possède aucune formation en pâtisserie. Par contre, les différents emplois qu'elle a occupés, au cours de sa carrière professionnelle, lui ont permis d'exercer les fonctions de cuisinière dans le secteur de la restauration. Madame Sennott est un atout pour l'entreprise puisqu'elle est bilingue. Elle démontre un sens de l'organisation et une autonomie dans l'exercice de ses fonctions.

Annick Gauthier (vendeuse et aide-emballeuse) poursuit actuellement des études post-secondaires à temps plein au Collège de l'Abitibi-Témiscamingue. C'est son premier emploi à temps partiel sur le marché du travail. Elle démontre des aptitudes professionnelles à travailler avec le public.

Annick Héroux (vendeuse et aide-emballeuse) a complété deux années d'études universitaires en adaptation scolaire. En septembre 1992, elle retourne aux études à temps plein, à l'extérieur de la région, dans le but de compléter un baccalauréat. Annick, par le biais d'un emploi d'été à l'accueil, au théâtre de la Crique à Ville-Marie, a su développer des aptitudes à travailler avec le public. Elle démontre un sens de l'organisation dans l'exercice de ses fonctions. Soulignons qu'Annick quittera officiellement l'entreprise à la fin août 1992 pour retourner aux études.

Richelle Larose (vendeuse et aide-emballeuse) est une jeune étudiante qui est à compléter ses études de niveau secondaire au Témiscamingue. Elle est à son premier emploi à temps partiel. Elle dénote un sens des responsabilités et un goût prononcé d'apprendre de nouvelles choses. Richelle est la fille de Sherry Lee Sennott. Depuis janvier 1992, Richelle n'est plus à l'emploi de l'entreprise. Les dirigeants prévoient que cet emploi sera occupé ultérieurement par leur fille Sabrina Giraudon.

4.12 CULTURE ET CLIMAT ORGANISATIONNELS

4.12.1 Culture organisationnelle

Avant d'aborder la culture organisationnelle propre à l'entreprise, il s'avère important de préciser le terme "culture organisationnelle". La culture organisationnelle est en quelque sorte un système de valeurs et de croyances partagées par les gens qui vivent dans l'entreprise. Les principales composantes de la culture organisationnelle sont "les valeurs, les mythes, les symboles, les rites, les héros et le réseau culturel (la hiérarchie cachée de l'organisation) propres à l'entreprise."¹

Afin d'apporter les éléments culturels qui composent la culture organisationnelle de "Les Chocolats Martine inc.", il s'avère opportun de relater des événements historiques propres à chacun et communs aux dirigeants. Ces événements font partie intégrante de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Les dirigeants de l'entreprise sont d'origine française. Plus précisément, ils sont originaires de Berry, une des régions du sud du Bassin parisien, entre la Sologne et le Massif central. Le Berry comporte quatre aspects principaux :

¹ Bosche Marc, «Corporate culture, la culture sans histoire», Revue française de gestion, septembre et octobre 1984, p. 47-48.

la Champagne berrichone, pays plat, de culture de céréales et d'élevage du mouton.

Dany Giraudon, l'un des dirigeants de l'entreprise, dès qu'elle a obtenu son certificat d'aptitude professionnelle, a pris place dans le monde du travail. Avant de travailler spécifiquement dans une pâtisserie, elle a assumé à quelques reprises, au cours des années, des fonctions de gérante de magasins et de sections de magasins.

Quant à Bernard Giraudon, co-proprétaire de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc.", il s'est vu imposé, dès son jeune âge, par ses parents, le métier de pâtissier. À ce sujet, il mentionne : "on m'a dit : tu vas faire ça." Depuis lors, il a complété des études afin d'être maître-pâtissier.

En 1969, Bernard est sur le marché du travail. Il a souvent occupé des emplois comme pâtissier. En 1973, il s'est engagé dans les Forces armées. Après une période de deux mois d'entraînement, il a occupé pour quatre mois le poste de pâtissier puis chef de cuisine.

De 1974 à 1978, il était pâtissier à Langlais en Touraine. Au cours des quatre années, il a appris des nouvelles façons et méthodes de travail dans un climat de travail difficile. Il y avait absence de communication. Le dirigeant était autoritaire; il voulait tout contrôler et diriger, on allait voir le patron sur la pointe des pieds. Ce climat insupportable pour Bernard l'a entraîné à décrocher de tout son entourage. Il ne pouvait plus supporter

d'avoir un patron. Il voulait s'exprimer lui-même. C'est alors qu'il s'est mis à la recherche d'un commerce de pâtisseries.

Le désir de Bernard fut réalisé. En 1978, Bernard et Dany Giraudon se portent acquéreurs d'une boulangerie-pâtisserie. Auparavant, trois couples géraient les affaires quotidiennes de cette entreprise alors qu'à l'achat, Bernard et Dany étaient les seuls gestionnaires. Au cours des deux années, le couple a vécu des expériences tumultueuses tant au niveau de la vie de couple qu'au niveau des affaires de l'entreprise. Ils travaillaient environ de 18 à 20 heures par jour chacun. Le personnel était au nombre de six. Malgré tout, l'acquisition de ce commerce a permis à Bernard d'expérimenter les facettes d'être dirigeant d'entreprise. Comme il l'a si bien dit, "cela m'a permis de voir l'autre côté de la médaille."

Cette expérience fut enrichissante car ils ont appris de nouvelles méthodes de travail et de gestion. Dorénavant, ils n'embaucheront plus des personnes qu'ils connaissent bien à titre d'employés sans avoir pris le temps de bien les analyser. En général, ils ont pu expérimenter toutes les facettes d'être son propre patron.

Les expériences antérieures des deux dirigeants et leur philosophie de vie ont influencé grandement la culture qui règne maintenant au sein de l'entreprise. Mais quelle est cette culture? La valeur la plus prédominante est que chacun essaie dans le quotidien de transformer les événements négatifs en positifs.

Chaque expérience négative qui survient laisse toujours des messages positifs clairs et c'est avec ceux-ci qu'on construit le quotidien et le lendemain.

La franchise (honnêteté, sincérité, confiance) est une autre valeur essentielle qu'on retrouve chez "Les Chocolats Martine inc.". Selon eux, la franchise permet de bâtir des assises solides entre individus. Dans le milieu de travail, que cela soit avec les employés, les clients, les intermédiaires et les fournisseurs, les relations se tissent sur la franchise. Chaque nouvelle personne embauchée, dès le début de l'exercice de ses fonctions, est testée à différents niveaux par les dirigeants.

Dans le cas où une personne tente d'effriter le niveau de franchise, celle-ci ne fait plus partie du cercle des relations. Précisons que la franchise est l'une des clés essentielles au développement de l'individu.

L'ouverture d'esprit est aussi une valeur importante pour les dirigeants. L'ouverture d'esprit signifie être apte à prendre les idées de autres, à s'ouvrir aux différentes visions et perceptions des gens. Dans l'entreprise, tout le monde semble ouvert et prêt à dire à qui de droit ce qui ne va pas ("si ce n'est pas rose dans l'entreprise, on met les employés au courant et si tout va bien, ils vont en profiter") et à amener des nouvelles façons de faire, acceptées favorablement de la part des dirigeants ("les idées des employés sont les bienvenues pour faciliter leur travail). Mentionnons que dès l'embauche d'une personne, les dirigeants l'invitent, s'il y a des choses qui ne font pas son affaire, à venir leur en parler.

La recherche de la perfection est une autre valeur très ancrée dans la philosophie des dirigeants. Quand ils embauchent une personne, ils aimeraient qu'elle soit parfaite. Il n'y a pas que les employés qui doivent être parfaits, le travail aussi. Pour les dirigeants, les choses doivent être bien faites. Dans cette optique, ils exigent un rendement de la part des employés mais tout le monde met la main à la pâte et tente quotidiennement de faire du mieux qu'il peut. Souvent, les dirigeants ne font pas la dissociation entre employé et dirigeant. Il ont tendance à vouloir trouver des employés qui possèdent les mêmes qualités qu'eux.

Le langage culturel a conservé sa notoriété dans l'entreprise. Les dirigeants inculquent aux employés les bons termes français à utiliser pour les pâtisseries, les chocolats, les ingrédients, les équipements et tous les autres mots de la langue française. Par ailleurs, mentionnons que les dirigeants ont leur propre façon de parler et de s'exprimer. Ils s'expriment de manière très directe. Ils ne passent pas par quatre chemins pour dire ce qu'ils ont à dire.

Par contre, certains employés très sensibles, ont plus de difficulté à s'adapter à des tempéraments d'individus qui s'expriment de manière directe. Le fait d'être direct a de gros avantages, surtout de clarifier les choses, mais la façon de le dire est très importante car elle peut blesser des personnes.

L'individu est très important aux yeux des dirigeants. À vrai dire, les employés c'est leur famille. Ils sont à l'écoute de chacun d'entre eux. S'ils sont capables de les aider, ils le font.

4.12.2 Climat organisationnel

Le climat dans l'entreprise semble assez bon. Les relations entre dirigeants et employés sont amicales. Il n'y a pas de barrières apparentes entre les dirigeants et les employés. Il existe un climat d'écoute, d'entraide et de sympathie. Par contre, quand il est temps de travailler, tout le monde travaille.

Les dirigeants sont ouverts aux idées et critiques constructives des employés. Les idées des employés sont les bienvenues. Ensemble, ils discutent de projets d'avenir pour l'entreprise. La communication informelle est présente. Il y a place à une partie de plaisir lorsque le temps est venu. On semble joindre l'utile à l'agréable.

Le climat de travail semble, en général, relaxe. Lorsqu'une personne quitte l'entreprise, plus particulièrement lors d'une période très achalandée, le climat devient tendu parce que les tâches de cette personne sont réparties entre les autres employés de l'entreprise jusqu'à ce qu'il y ait un remplacement. Dans ces circonstances, chacun a plus de travail à faire. Il y

a donc moins de place pour la communication. La tension et l'agressivité se mettent de la partie. Ce qui a pour effet de créer un climat tendu.

Par ailleurs, lorsqu'un problème se vit avec un employé, cela a des répercussions sur l'ensemble du personnel de l'entreprise. Dans un premier temps, le problème a un impact sur les dirigeants qui amène des changements dans leurs attitudes et comportements. Ces changements, à leur tour, affectent dans un deuxième temps les autres employés. Nous pouvons donc dire que les dirigeants sont transparents face aux événements positifs et négatifs et que cette transparence se transmet aux employés. Donc tout le monde vit le problème mais peut-être à des niveaux différents.

CONCLUSION

Les principaux problèmes notés ici sont :

- La mission de l'entreprise n'est pas clairement arrêtée à savoir fabriquer des chocolats et des pâtisseries ou strictement des chocolats;

- Les dirigeants ont plusieurs idées de projets pour développer l'entreprise mais aucune d'entre elles n'est articulée concrètement pour la mise en oeuvre;

- La planification de l'entreprise se fait au jour le jour. Elle se fait donc à très court terme;

- Le comité de gestion est inactif depuis plus d'un an;

- Les membres du conseil d'administration ne se réunissent pas de façon formelle et les sujets discutés habituellement à cette tribune ne le sont pas ;

- Le président-directeur général ne se réalise pas dans l'entreprise. Il n'est pas heureux du métier qu'il exerce;

- L'entreprise est dépendante des deux principaux dirigeants quant au bon fonctionnement des activités opérationnelles;

CHAPITRE V

PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Le présent chapitre vise à présenter de façon synthétique les principaux problèmes identifiés au chapitre précédent à l'égard des fonctions de l'entreprise. Il convient de préciser que nous nous sommes limitée au diagnostic interne parce que le diagnostic externe ne nous semble pas pertinent compte tenu qu'il n'y a pas de menaces pour cette entreprise en Abitibi-Témiscamingue.

La synthèse des principaux problèmes permettra finalement d'identifier et de justifier le problème majeur sur lequel nous allons nous pencher.

Une fois le problème pertinent défini, nous proposerons un système d'activités humaines pour régulariser le problème majeur de l'entreprise. Par la suite, nous tenterons de valider à savoir en quoi le système d'activités humaines proposé permet de régulariser la situation qui fait problème dans l'entreprise.

Finalement, nous ferons part des principaux commentaires des propriétaires-dirigeants à savoir si les problèmes identifiés émergent du problème pertinent identifié qui en est un de management stratégique.

5.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX PROBLÈMES (forces et faiblesses).

La présente section a pour but de présenter globalement, sous forme tabloïde, par fonction, les principales forces et faiblesses de l'entreprise à l'étude. Ce processus conduira à identifier le problème pertinent.

*Tableau 4: Synthèse des principales forces et faiblesses-
Management.*

<i>Management</i>	
<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Renommée de l'entreprise • Bonne connaissance du secteur • Planification à court terme • Bonne perception des problèmes existants dans l'entreprise • Existence d'un comité de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement de l'entreprise non définie • Absence de planification stratégique à moyen et long termes • Absence d'organigramme • Absence de descriptions de tâches • Le comité de gestion n'est plus actif et aucun écrit n'existe sur les points à l'ordre du jour et discutés • Rôle et fonctions du président-directeur général • Absence d'un conseil d'administration formel (rôle)

**Tableau 5 : Synthèse des principales forces et faiblesses-
Ressources humaines.**

Ressources humaines	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> •Très grande polyvalence des employés •Les employés sont formés sur le tas en entreprise •Personnels dévoués et collaborateurs •Prime au rendement 	<ul style="list-style-type: none"> •Les communications sont présentes mais pas assez fréquentes •Très peu d'employés embauchés possèdent la formation requise et l'expérience d'appoint pour exercer leurs fonctions •Absence d'un plan de développement des ressources humaines •Absence de politiques de ressources humaines •Taux de roulement assez élevé de personnel •Absence de politiques salariales •Difficulté à recruter du personnel qualifié •Absence de dossiers du personnel à l'emploi de l'entreprise •Aucune balise et critère permettant de définir adéquatement la prime au rendement (cela peut créer des inéquités entre les employés.

**Tableau 6 : Synthèse des principales forces et faiblesses-
Finance.**

Finance	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> •La comptabilité est informatisée •Plusieurs outils de gestion ont été développés •Planification annuelle du chiffre d'affaires désiré •Marge bénéficiaire brute est de beaucoup supérieure à la moyenne du secteur •Bonne rotation des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> •Absence de liquidité •Inutilisation des outils de gestion •Absence de budgets prévisionnels •Sous-utilisation de la marge de crédit •Pouvoir limité d'emprunt •Bénéfice net inférieur à la moyenne du secteur

**Tableau 7 : Synthèse des principales forces et faiblesses-
Production.**

Production	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> •Personnels compétents •Divulgation à tous les dépositaires des politiques à l'égard du contrôle de la qualité, hygiène, présentation, emballage et étiquetage 	<ul style="list-style-type: none"> •Absence d'utilisation d'outils de contrôle de l'inventaire •Absence d'outils de gestion pour la prise de commandes •Non application de toutes les politiques reliées à la production de la part des dépositaires •Livraison de la marchandise est effectuée par les dirigeants; cela accapare beaucoup de leur temps

**Tableau 8 : Synthèse des principales forces et faiblesses-
Marketing.**

Marketing	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> •La qualité du produit est la marque de commerce de l'entreprise •Il n'existe aucun concurrent du même type que l'entreprise •Tès bonne connaissance des notions de merchandising •Volonté de développer le marché régional et extra-régional •Offre des sessions de formation sur les techniques de ventes à tous les vendeurs chez les dépositaires 	<ul style="list-style-type: none"> •Marché régional est sous-exploité •Absence de stratégie marketing •Absence d'outils promotionnels •Sous-utilisation des idées de souhait •Ventes non pro-actives •Absence de connaissances du produit de la part des vendeurs chez les dépositaires

5.2 CANDIDATS AU POSTE DE PROBLÈME

Les chapitres précédents nous ont permis d'apprivoiser, de découvrir et d'identifier plusieurs problèmes qui ont une incidence certaine sur les opérations quotidiennes de l'entreprise et par le fait même perturbent son propre développement. Nous pouvons synthétiser et regrouper ces problèmes sous l'identification de la zone problématique : **management stratégique**. Il convient de mentionner que cette problématique est souvent rencontrée dans les petites et moyennes entreprises. À ce sujet, Julien et Marchesnay (1988) soulignent que : "les petits entrepreneurs ne font pas de stratégie mais, c'est à eux qu'il appartient de formuler leur propre stratégie."¹

Plusieurs éléments identifiés dans la description de l'entreprise nous permettent de dire que la source des problèmes existants est reliée au système de pilotage de l'entreprise. Nous pouvons catégoriser ces problèmes sous les niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

¹ Julien P.A. et Marchesnay M., La petite entreprise, principes d'économie et de gestion, 1988, p.87.

5.2.1 Niveau stratégique

Sur le plan stratégique nous avons constaté que la mission de l'entreprise n'est pas circonscrite. Les propriétaires-dirigeants ne savent pas s'ils doivent continuer à fabriquer des produits de chocolat et de pâtisserie ou simplement des produits de chocolat. Il existe aussi un problème de fonds à l'égard des aspirations professionnelles des dirigeants. L'un d'entre eux ne se réalise pas dans l'exercice de ses fonctions. Alors comment peut-on énoncer des buts à atteindre qui sont par extension ceux énoncés par les propriétaires-dirigeants, dans les petites et moyennes organisations, quand le besoin de réalisation n'est pas satisfait? Cela revient à dire, quand on aime pas vraiment ce que l'on fait, il devient difficile de définir les buts que l'on veut atteindre.

De plus, nous avons constaté qu'il n'existe pas de stratégie de développement de l'entreprise. Les dirigeants ont plusieurs idées de projet mais aucune d'entre elles n'est mise de l'avant. Ils semblent attendre que les événements viennent à eux plutôt que de les créer. Dans ce sens, ils ont des attitudes réactives plutôt que pro-actives.

Par ailleurs, nous avons identifié, sur le plan marketing que l'entreprise ne possède aucune stratégie. Certes, les dirigeants désirent augmenter leur volume de ventes mais aucune stratégie n'est définie dans ce sens avec un plan d'action. Là encore, on a une attitude réactive, pour accroître le chiffre

d'affaires de l'entreprise, ils comptent exclusivement sur l'effort de ventes des dépositaires. Ils ont très peu investi dans les médias pour promouvoir leur entreprise et leurs produits. La plupart des efforts publicitaires ont été effectués par quelques dépositaires.

Les dirigeants croient peu ou pas du tout à des retombées en investissement publicitaire dans les médias. Par contre, on désire à tout prix augmenter le volume de ventes pour mieux rentabiliser l'entreprise. Dans cette perspective, nous constatons une inadéquation entre l'objectif visé qui consiste à augmenter le volume de ventes et les moyens préconisés et mis de l'avant pour atteindre cet objectif. Pourtant la première raison d'être de l'entreprise est de générer des profits. Soulignons que l'aspect financier semble une entrave majeure pour investir dans la publicité. Il n'existe pas de plan promotionnel pour promouvoir l'entreprise et soutenir les dépositaires. Nous pouvons dire que les produits se vendent parce qu'ils sont de qualité et non pas parce qu'ils ont fait des activités promotionnelles pour faire connaître et vendre les produits.

Aussi, avons-nous dénoté qu'il n'existe pas de planification stratégique à moyen et long termes au sein de l'entreprise. La planification des activités de gestion et opérationnelles se font à très court terme. Les propriétaires-dirigeants sont plus préoccupés à répondre à la demande que de planifier le développement stratégique de l'entreprise.

Les dirigeants n'ont pas élaboré un plan d'organisation orchestré dans le temps pour assurer un développement continu de l'entreprise. C'est pourquoi, sur le plan marketing, ils se retrouvent dans la même situation c'est-à-dire avec aucun plan stratégique promotionnel.

Aussi, pour le président-directeur général, il existe un écart entre ce qu'il fait et ses aspirations professionnelles souhaitées. Cet écart peut avoir un impact certain sur sa motivation, l'orientation et le développement de l'entreprise.

5.2.2 Niveau tactique

Sur le plan tactique, nous avons noté différents problèmes qui découlent d'une absence de pilotage stratégique de l'entreprise. Les principaux problèmes sont :

- La structure de l'entreprise n'a pas de conseil d'administration formel à l'intérieur duquel on discute des orientations de l'entreprise ni de comité de gestion pour harmoniser les stratégies avec les opérations de l'entreprise;

- l'allocation des ressources humaines se fait en fonction des disponibilités de l'entreprise dans une perspective de planification à court terme et non pas de développement à long terme;

- il n'existe pas de banque de ressources humaines plus spécifiquement pour les corps d'emploi apprenti-chocolatier et apprenti-pâtissier. Ils ont beaucoup de difficulté à recruter du personnel;

- la programmation du travail se fait au jour le jour et non pas dans une perspective à moyen et long termes;

- il y a absence d'outils de gestion permettant de contrôler efficacement la prise de commande, l'inventaire des produits fabriqués, le contrôle de la qualité et l'application des politiques et procédures chez tous les dépositaires (hygiène, présentation, emballage et étiquetage).

- la livraison de la marchandise effectuée par les dirigeants chez les dépositaires canalise beaucoup d'énergie et de temps qui ne peuvent être investis dans la planification stratégique;

- l'absence d'un système de prix de revient.

5.2.3 Niveau opérationnel

Sur le plan opérationnel, le manque de planification stratégique se traduit par :

- une absence d'évaluation des outils et méthodes de travail;
- une absence de mise en place d'outils de travail permettant d'obtenir des informations de gestion adéquates;
- un essoufflement : les dirigeants et les employés étant préoccupés à répondre à la demande ne prennent pas le temps d'évaluer et d'analyser s'ils font bien les choses;
- une planification journalière des activités à réaliser;
- des erreurs dans la prise de commande;
- une absence contrôle de l'inventaire;
- des communications quelquefois effritées à cause du manque de temps et de l'empressement à répondre à temps à la demande;

- l'absence d'un système adéquat et uniforme de gestion globale des données comptables. Actuellement, le processus de gestion des comptes à payer est effectué différemment en fonction de la personne qui transcrit les données. Quant au classement des données comptables, celui-ci n'est pas fait en fonction de la charte des comptes.

5.3 CHOIX DU PROBLÈME PERTINENT

À notre avis, le problème le plus pertinent auquel l'entreprise doit faire face est le **management stratégique** plutôt que la planification stratégique. Simplement parce que ce concept est un processus dynamique qui oblige l'entreprise à être continuellement en interaction avec ses environnements.

Ainsi, les stratégies sont définies en considérant les environnements internes et externes et peuvent être modifiées en tout temps selon l'importance des événements. Cela oblige donc l'entreprise à s'adapter rapidement et s'assurer qu'un couplage étroit existe entre les nouvelles stratégies définies et les opérations.

Peu importe que l'entreprise soit petite, moyenne ou grande, il est évident qu'elle doit avoir une mission bien arrêtée, des orientations à court, moyen et long terme ainsi que des objectifs clairs et précis pour tous les

départements de l'entreprise afin de lui permettre de maintenir une rentabilité certaine puis un développement perpétuel.

Comme nous avons pu le constater, plusieurs problèmes sont présents dans l'entreprise parce qu'on ne planifie pas assez. On est plus préoccupés à répondre à la demande quotidienne que de planifier le développement de l'entreprise à moyen et long termes. On pourrait croire que les dirigeants gèrent un commerce et non pas une entreprise. Par gérer un commerce, nous entendons que les dirigeants ne font que répondre aux besoins des clients alors que quand on gère une entreprise, les dirigeants se préoccupent de la gérer en instaurant des mécanismes opérationnels et des outils de gestion et de contrôle ainsi que de voir à son développement.

Il est vrai de dire que l'entreprise a fait sa marque de commerce par la qualité de son produit mais la situation risque de changer par la venue de d'autres concurrents du même genre. Ainsi, l'entreprise peut devenir vulnérable si les dirigeants ne planifient pas le développement de celle-ci.

Nous pouvons dire que les dirigeants doivent d'abord s'attarder à mettre en place un système de management stratégique chez "Les Chocolats Martine inc.". Ce système semble le mieux adapté pour répondre globalement aux problèmes majeurs existants.

L'instauration d'un mode de management stratégique pourra permettre à l'entreprise :

- D'être une entreprise plutôt qu'un commerce;
- De planifier le développement de l'entreprise à moyen et long termes;
- D'avoir une vision du développement de l'entreprise à moyen et long terme;
- De définir la mission, l'orientation et les objectifs de développement poursuivis;
- D'être pro-actif plutôt que réactif aux événements;
- De prévoir les tendances et les changements dans l'environnement;
- D'avoir une meilleure planification et un contrôle sur l'ensemble des activités de l'entreprise;
- D'avoir des outils de gestion permettant d'assurer un meilleur rendement à tous les niveaux de l'entreprise.

5.4 VALIDATION DU PORTRAIT, DES DYSFONCTIONNEMENTS ET DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRISE

Le portrait de l'entreprise a permis d'identifier que le problème pertinent en est un de management stratégique et de proposer un système de management stratégique qui sera en mesure d'apporter les correctifs nécessaires pour remédier au problème majeur.

Le système de management stratégique est un système d'activités qui permet aux dirigeants de l'entreprise "Les Chocolats Martine inc." d'orienter les décisions et les objectifs vers un but commun par des actions concrètes et réalistes en orchestrant toutes les activités actuelles de planification, de gestion et de contrôle à l'égard de la production, des ventes et du marketing, de l'allocation des ressources humaines, des ressources financières ainsi que du développement de l'entreprise. Tout cela doit se faire en respectant la culture de l'entreprise, les intérêts et le rythme des dirigeants, le savoir de l'entreprise, la rentabilité financière et les facteurs environnementaux.

Mais en quoi ce système peut-il être le plus pertinent pour l'entreprise? Tel que précisé antérieurement, les activités de planification, de gestion et de contrôle à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas orchestrées et orientées en fonction d'une mission arrêtée, d'une stratégie de développement, d'un plan d'organisation ainsi que des moyens définis pour réaliser concrètement l'atteinte de la mission.

Les activités journalières de l'entreprise sont effectuées pour répondre à des besoins immédiats et non pas dans une perspective d'avenir. Comme nous l'avons si bien relaté, l'entreprise répond strictement à la demande. On gère le quotidien c'est-à-dire le très court terme plutôt que le moyen et long termes. Considérant que l'entreprise est dans une phase de croissance, il peut être dangereux pour sa longévité de gérer exclusivement le court terme.

Malgré cela, les dirigeants ont des idées de développement mais elles ne se réalisent jamais. On a donc beaucoup de difficulté à articuler et réaliser des projets de développement pour le bien-être de l'entreprise parce que les dirigeants sont préoccupés à gérer et à répondre aux activités quotidiennes.

Les dirigeants désirent rentabiliser au maximum l'entreprise. Toutefois, ils ne savent pas par quoi commencer et comment ils doivent s'orchestrer pour concrétiser cet objectif.

Il est à noter que le fait d'être réactif plutôt que pro-actif peut avoir des conséquences très néfastes sur l'entreprise. Entre autres, on laisse l'opportunité à des concurrents directs de s'infiltrer dans le marché. Également, on laisse place à la venue de d'autres concurrents qui offrent des produits de bas de gamme.

Le système de management stratégique pourra ainsi tenter de remédier à tout ce que nous venons d'explicitier. Il permettra en premier lieu, de préciser la mission de l'entreprise, son orientation et ses objectifs. Au fait, il tentera de répondre à ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle veut être et comment on s'y prend pour atteindre ce que l'on veut être.

Une fois la mission, les orientations et les objectifs définis, il s'agira d'opérationnaliser les activités de l'entreprise dans ce sens. Il en est ainsi pour les activités de gestion. Dans cette perspective, l'entreprise pourra se doter d'outils de gestion pour lui permettre d'être à la fois efficace et

efficace dans l'atteinte de ses objectifs de développement. Il s'agit donc d'opérationnaliser l'ensemble des activités de l'entreprise en cohérence avec la mission, les objectifs, les stratégies et le plan d'organisation.

Si l'entreprise désire toujours demeurer le chef de file dans son secteur en Abitibi-Témiscamingue, elle devra orchestrer ses activités opérationnelles en fonction de sa mission et de ses stratégies, continuer son développement et maintenir un standard de qualité de ses produits. C'est ainsi que l'entreprise pourra passer du stade de commerce à celui d'entreprise et par le fait même mieux rentabiliser l'entreprise.

La validation du portrait de l'entreprise à l'étude s'est effectuée avec les propriétaires-dirigeants, lors d'une rencontre tenue le 27 mai 1992. À cette dernière, nous avons présenté le rapport diagnostic d'une part, et d'autre part, échangé sur celui-ci. Les propriétaires-dirigeants reconnaissent que les éléments décrits dans le rapport diagnostic reflètent intégralement la situation qui prévaut dans leur entreprise. Ils sont en accord pour dire que l'ensemble des problèmes existants sont occasionnés par l'absence d'un processus de management stratégique orchestré et dynamique.

La lecture du portrait de l'entreprise leur a permis d'être conscients de ce qui se passe et de ce qui est problématique. Certes, ils étaient déjà au parfum de l'existence de certains problèmes mais le fait de les voir écrits les rend formels. Dans les faits, les propriétaires se sont appropriés la problématique, après une période de réflexion nécessaire à la digestion des

informations. Maintenant, ils se sentent responsables de la destinée de leur entreprise et désirent passer à l'action pour résoudre le problème majeur (cf. annexe 5).

Comme nous avons pu le constater, une fois les principaux problèmes de l'entreprise analysés, il est évident que la solution préconisée aura un impact considérable sur toutes les fonctions de l'entreprise puisque la mise en place d'un système de gestion stratégique demande implicitement de passer à l'action. Toutes les actions mises de l'avant devront être cohérentes et adaptées en fonction de toutes les ressources et de la culture d'entreprise.

Mais qu'est-ce que le management stratégique? Voilà une question à laquelle nous tenterons d'apporter maints éclaircissements par une recherche des écrits pertinents sur le sujet.

Lors de notre recherche sur les écrits pertinents, nous analyserons les différents modèles et concepts suggérés afin que nous puissions ultérieurement définir un modèle de management stratégique qui pourra s'adapter et répondre adéquatement au problème pertinent tel que précisé auparavant.

CONCLUSION

Les principaux éléments que nous retenons dans ce chapitre se résument comme suit :

- le problème pertinent auquel l'entreprise doit faire face en est un de management stratégique;

- la mise en place d'un mode de management stratégique pourra permettre aux dirigeants de planifier le développement de l'entreprise à moyen et long termes, de développer une vision de développement à moyen et long termes, de circonscrire la mission, l'orientation et les objectifs de développement, d'être pro-actif plutôt que réactif aux événements, de prévoir les tendances et les changements dans l'environnement, d'avoir une meilleure planification et un contrôle sur l'ensemble des activités de l'entreprise ainsi que d'avoir les outils de gestion permettant d'assurer un meilleur rendement à tous les niveaux de l'entreprise;

- les propriétaires-dirigeants reconnaissent et valident que les principaux problèmes de l'entreprise émergent d'un problème majeur de management stratégique.

CHAPITRE VI

MANAGEMENT STRATÉGIQUE :

DÉFINITION, ATOUTS ET LIMITES

INTRODUCTION

La plupart des modèles de management stratégique ont été développés pour la grande entreprise. Quelques modèles spécifiques à la PME émergent de la littérature (cf. d'Amboise (1986)).

Le concept de management stratégique est en lui-même en évolution. Il nous semble donc intéressant de bien cerner les concepts que cette notion intègre afin de les opérationnaliser, du mieux que nous pouvons, dans le cadre de l'entreprise sous étude.

Dans ce chapitre, nous tenterons de cerner les concepts management stratégique et planification stratégique ainsi que tous les aspects englobant chacun de ces concepts. Dans cette perspective, nous tenterons de présenter différents points de vue d'auteurs qui se sont intéressés de près à la planification, la stratégie, la planification à long terme, la planification stratégique et le management stratégique.

Nous préciserons ce qui distingue la planification stratégique du management stratégique. Par la suite, nous identifierons les principaux atouts et limites du concept de management stratégique, en relatant les principaux défis que l'entreprise doit affronter dans le contexte actuel. Mais d'abord, il convient de présenter les deux courants de pensée en ce qui a trait aux concepts de planification stratégique et de management stratégique.

Enfin, nous présenterons le modèle qui nous semble le plus approprié pour répondre adéquatement au problème pertinent que nous avons identifié antérieurement dans le but de le solutionner.

6.1 DEUX COURANTS DE PENSÉE À L'ÉGARD DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Avant de cerner les distinctions fondamentales entre le management stratégique et la planification stratégique, il s'avère opportun de vous présenter les deux courants de pensée qui sous-tendent les doctrines conceptuelles à l'égard de la planification stratégique et du management stratégique.

Marie-José Avenier (1988) qualifie les deux courants de pensée de "rationaliste" et "d'heuristique". Le premier courant dit "rationaliste" a vu le jour aux États-Unis vers la fin des années 50. Il s'est développé autour des concepts de planification à long terme, planification stratégique puis récemment, le management stratégique, en s'appuyant sur les outils de calcul économique ainsi que de recherche opérationnelle. Dans ce premier courant quelques auteurs ont élaboré sur ces concepts. Il s'agit entre autres de Ansoff (1965), Ackoff (1970), Ansoff et al. (1976), Lorange (1980) et Martinet (1983).

Le deuxième courant de pensée est né aux États-Unis au début des années 60. Ce courant appelé "heuristique" est rattaché au mouvement "incrémentaliste". Il est en réaction contre l'idéal rationaliste du premier

courant parce qu'il ne semble être d'aucune utilité pratique dans les problèmes de choix publics.

Ainsi, l'approche "rationnaliste" indique ce qu'il faudrait avoir réalisé sans se préoccuper du comment et cela, sans suggérer des moyens pour surmonter les difficultés de mise en oeuvre pratique.

Les auteurs du deuxième courant mettent en doute sa valeur en tant qu'idéal à atteindre parce que, selon eux, compte tenu des capacités cognitives de l'individu, des coûts élevés de recueil de l'information, de la recherche de politiques alternatives, de la non-disponibilité de certaines informations, de la multitude des variables à prendre en compte, il n'est jamais possible d'être exhaustif ni de construire un système hypothético-éducatif complet tel que préconisé par le courant rationaliste qui présume l'explicitation de toutes les solutions alternatives possibles, l'identification de toutes les conséquences possibles de chacune de ces solutions et la valorisation de tous les états de l'économie envisageables.

En fait, les incrémentalistes trouvent que cette pratique n'est pas nécessairement meilleure que les autres pratiques qui n'examinent qu'un nombre restreint d'options alternatives qui diffèrent peu du statu quo, en ne considérant qu'un nombre limité de conséquences possibles et qui ne fixe pas à l'avance des objectifs à atteindre, mais définit conjointement les objectifs et les solutions opérationnelles en se plaçant dans la perspective d'améliorer la situation existante. Les auteurs qui ont fait partie intégrante de ce deuxième

courant sont particulièrement Lindblom (1959), Braybrooke et Lindblom (1963), Simon (1977) ainsi que March et Simon (1977).

Finalement, le courant "heuristique" est basé sur les préceptes fondamentaux d'agir d'abord puis s'instruire à partir de l'action. On veut donc procéder par tâtonnement plutôt que d'analyser en profondeur chaque idée en tentant de cerner toutes les conséquences possibles.

Ce courant de pensée prône comme idées forces la nécessaire mobilisation des hommes comme préoccupation constante ainsi qu'une attitude de surveillance en matière de l'environnement, plus spécialement de la clientèle et de la concurrence. Il préconise donc d'être à l'écoute continue du client qui est certainement la meilleure source d'idées de produits nouveaux. Cependant, il faut éviter de s'engager dans des domaines nouveaux qui paraissent prometteurs mais exigent des compétences que l'entreprise ne maîtrise pas. Aussi, il prône le retour à des structures organisationnelles plus simples et à des services fonctionnels légers.

Avant de définir ce qu'est le management stratégique, il convient de préciser la signification des termes suivants : planification, stratégie, planification à long terme et planification stratégique.

6.2 DÉFINITION DES CONCEPTS

La prochaine section a pour but de clarifier les notions les plus appropriés le concept de management stratégique.

6.2.1 Planification

Suite à notre recherche sur les écrits pertinents, nous avons constaté que plusieurs auteurs se sont attardés à définir le terme planification. Pour les fins de cette étude, nous avons sélectionné les définitions qui nous semblaient décrire le plus adéquatement la planification.

Nizard (1986) précise que l'objectif premier de la planification est "de concevoir une configuration souhaitée, d'organiser et de fixer des actions nécessaires à sa réalisation."¹

Ackoff (1970) partage aussi ce point de vue. D'après lui, la planification est en quelque sorte une activité mentale qui vise à concevoir un futur désiré ainsi que des façons pour le réaliser. À ce sujet, il mentionne : "Planning is the design of a desire future and of effective ways of bringing it about."²

1 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p216.

2 Ackoff Russell L., A concept of corporate planning, 1970.

De plus, il spécifie que la planification signifie "organisation selon un plan."¹ Quant à Martinet (1983) , "la planification ne consiste pas seulement à prévoir «ce qui se passera en temps-1, temps-2, etc.» mais aussi à construire le futur de l'entreprise."² On ne parle donc plus de prévision mais belle et bien de prévoyance et de construction de la réalité désirée. Dans le langage des spécialistes, on parle plutôt de «prévision exploratoire» qui consiste à examiner les possibilités futures et de «prévision normative» c'est-à-dire examiner les possibilités et les éventualités en vue d'atteindre les buts fixés. Donc, la planification vise à "explorer les futurs possibles («futuribles») pour tenter de construire le futur voulu."³

Selon Bernard Turgeon (1989), la planification est "un processus par lequel on définit la situation future de l'entreprise."⁴ Par processus de planification il sous-entend que c'est un "processus de gestion où l'on décide les objectifs à atteindre, des ressources requises pour ce faire, en tenant compte des forces environnementales susceptibles d'influencer l'activité."⁵ Il est à noter que l'auteur mentionne qu'un processus de planification est un processus continu basé sur un travail mental qui doit s'effectuer en tenant compte non seulement des facteurs environnementaux mais aussi de la qualité de l'information.

1 Deligny Jean-Louis, L'administration du futur-culture et stratégie, 1989, p.24.

2 Martinet, Ch.A., Stratégie, 1983, p. 230.

3 Martinet, Ch.A., Stratégie, 1983, p. 230.

4 Turgeon Bernard, La pratique du management, 1989, p.41.

5 Turgeon Bernard, La pratique du management, 1989, p.41.

Pour Philippe Hermel (1989), la planification "consiste à déterminer des étapes précises pour le futur (proche ou lointain) et à mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus."¹ Par ailleurs, il ajoute à la dimension du futur la notion de plan. Ainsi, la planification suppose "la conception d'un plan qui comprend la description des différentes phases nécessaires pour réaliser les objectifs définis antérieurement."² Donc, pour Hermel (1989), la planification se traduit par des "actions de la direction consistant à manoeuvrer l'organisation pour la mener quelque part, la faire progresser. Ce quelque part est dépendant de la stratégie globale et des objectifs de l'organisation."³

Dans le même schème de pensée, Jean-Louis Deligny (1989) renchérit en spécifiant que la planification signifie "organisation selon un plan."⁴ Harlé, Chevalier et d'Hoeraene (1988) admettent que le plan doit d'abord et avant tout "être l'expression des finalités de l'organisation (administration, entreprise, collectivité) et intégrer pour ce faire, l'ensemble des activités."⁵

1 Hermel philippe, Qualité et management stratégiques, 1989, p.57.

2 Hermel Philippe, Qualité et management stratégiques, 1989, p.57.

3 Hermel Philippe, Qualité et management stratégiques, 1989, p.58.

4 Deligny Jean-Louis, L'administration du futur-culture et stratégie, 1989, p.24.

5 Harlé Emmanuel, Chevalier Gérard et d'Hoeraene Jacques, Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, 1988, p.37.

Hermel (1989) apporte la notion de flexibilité dans l'élaboration de toute planification. Dans cette optique il mentionne que :

la planification se conçoit donc aujourd'hui davantage comme la détermination d'un cap comprenant des étapes clés, et des solutions de rechange, permettant d'infléchir éventuellement la trajectoire sans trop de difficultés en cas de vent contraire.¹

Tarrab (1983) apporte une dimension globale à la planification en la considérant comme un processus de planification qui est en soi "une méthodologie de la décision, dont l'objet est la maîtrise du changement "² Cette méthodologie aborde l'entreprise sous une vision systémique c'est-à-dire qu'elle considère l'entreprise comme un ensemble complexe de parties interreliées et orientées vers des objectifs communs, elle introduit dans l'entreprise de nouveaux faits de référence. Dans ce sens les décisions sont prises non pas en se référant au passé mais bien sur des points de référence hypothétiques dans le futur.

À la lueur des précisions apportées par les différents auteurs, nous pouvons donc dire que la **planification est un processus continu et flexible, basé sur un travail mental par lequel on définit la situation future de l'entreprise par l'élaboration d'objectifs à atteindre et la conception d'un plan en tenant compte des facteurs environnementaux et de la qualité de l'information.**

1 Hermel Philippe, Qualité et management stratégique, 1989, p.58.

2 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p. 119.

6.2.2 Stratégie

Le terme stratégie comporte de multiples définitions. On pourrait dire qu'il y a autant de définitions que d'auteurs sur ce sujet. Pour les fins de notre étude, nous avons sélectionné les définitions qui nous apparaissaient les plus de convenance en relation avec le terme planification.

Harlé, Chevalier et d'Hoeraene (1988) définissent la stratégie comme étant d'abord et avant tout "l'expression d'une volonté d'agir et de se développer dans telle ou telle direction."¹

La stratégie, selon Tarrab (1983), consiste à "définir les buts et les objectifs à long terme ainsi que les moyens adéquats à mettre en oeuvre pour les réaliser."² La stratégie est en soi une combinaison de plusieurs fins (objectifs) et de plusieurs moyens (mesures-actions) qui tentent de répondre à ce que devra faire l'entreprise. Que peut-elle faire? que veut-on faire? et qu'aurait-elle pu faire?

Finalement, selon Tarrab (1983), la stratégie est un processus dynamique qui fait ressortir les 5 aspects suivants :

1 Harlé Emmanuel, Chevalier Gérard et d'Hoeraene Jacques, Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, 1988, p.37.

2 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p.117.

- l'environnement (où ?);
- les objectifs (quoi ?);
- les buts (pourquoi ?);
- le temps-plans (quand ?);
- les ressources (comment?).

Quant à François Quarré (1988), il nous fait part que la finalité de la stratégie consiste à "déterminer quel sera le profil de l'entreprise après une période de 5, 10 ou 20 ans, l'horizon dépendant de la vitesse d'évolution des activités de l'entreprise, des moyens dont elle dispose pour investir, et enfin l'urgence qu'il y a à la faire évoluer."¹ Par ailleurs, il précise que la stratégie est un processus de réflexion qui a pour objet "de mettre l'entreprise en position de gagner dans la compétition qui l'oppose à ses concurrents. Il s'agit d'une démarche à la fois analytique et prospective, faite de rigueur, mais aussi d'imagination."²

Dans la revue Harvard-L'Expansion, Bodinat et Mercier (1975) définissent la stratégie comme "un ensemble de décisions et d'actions permettant d'anticiper, ou au moins, de se prémunir face à un avenir peut-être prévisible, mais en tout cas incertain."³ Ils renchérisent en spécifiant que la stratégie est ni plus ni moins "une façon dont l'entreprise investit ses

1 Quarré François, La stratégie pour gagner, 1988, p.73.

2 Quarré François , La stratégie pour gagner, 1988, p.73.

3 Bodinat Henri de et Mercier Vincent, «L'analyse stratégique moderne», Stratégie, Harvard-L'Expansion, "La revue des responsables", 1975, p.11.

ressources humaines ou financières, pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle, en fonction des changements présents ou futurs de son environnement."¹

Dans la même ligne d'idées, Nizard (1986) nous présente une définition de la stratégie qu'il traduit comme suit :

La stratégie est un projet de la direction générale en vue de positionner l'organisation au sein de ses environnements économiques, technologiques et socio-politiques, de déterminer les objectifs formels poursuivis, d'établir des liens avec ses tiers-fournisseurs, concurrents et enfin d'affecter ses ressources en vue de son développement.²

Soulignons que la stratégie, toujours selon Nizard (1986), repose sur trois questions fondamentales : que veut-on? que sommes-nous? et que veut-on faire? La première question vise à définir les options fondamentales souhaitées par les dirigeants de l'entreprise. La seconde question tente de préciser les possibilités de l'entreprise face à son environnement, son marché et ses concurrents. La troisième question vient finalement statuer sur les stratégies que l'entreprise doit adopter compte tenu des constats et finalement définir les actions à entreprendre. Aussi, relate-t-il que toute réflexion stratégique commence nécessairement par une analyse de l'environnement de l'organisation.

¹ Bodinat Henri De et Mercier Vincent, L'analyse stratégique moderne, Stratégie, Harvard-L'Expansion, 1975, p.11.

² Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p.175.

Jean-Louis Deligny (1989), dans son volume intitulé *l'administration du futur*, définit le terme stratégie comme "un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un but fixé à l'avance."¹ Jauch et Glueck (1990) partagent aussi cet avis à l'effet que la stratégie consiste à des "moyens utilisés pour atteindre des fins (objectifs)."² La stratégie doit finalement répondre à des questions du genre : quelle est notre raison d'être? que devrait-elle être? quels sont nos produits et services, nos fonctions, nos marchés?

En plus d'utiliser les termes "moyens" et "objectifs" pour préciser ce qu'est la stratégie, ces auteurs ajoutent la notion de "plan" qui est en soi le résultat de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que de la prise en compte des facteurs environnementaux. À ce propos, ils précisent que la stratégie est un "plan qui résulte de l'analyse de nos forces et faiblesses et de ce que l'environnement nous offre de sorte que nous puissions atteindre nos objectifs."³ À l'égard de tous ces éléments, Jauch et Glueck (1990) définissent la stratégie comme étant "un plan unifié, global et intégré qui relie les avantages stratégiques d'une entreprise aux défis qui se présentent dans son environnement. Elle est formulée de façon à ce que les objectifs de base de l'entreprise soient réalisés grâce à une exécution appropriée."⁴ Par plan unifié, global et intégré, ils entendent que le plan relie toutes les

1 Deligny Jean-Louis, *L'administration du futur-culture et stratégie*, 1989, p.24.

2 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., *Management stratégique et politique générale*, 1990, p.9.

3 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., *Management stratégique et politique générale*, 1990, p.9.

4 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., *Management stratégique et politique générale*, 1990, p.9.

composantes de l'entreprise, que tous les aspects majeurs sont couverts et que toutes les composantes sont compatibles et se marient bien entre elles.

Finalelement, Mintzberg (1987) précise que la stratégie peut être définie comme un "plan, ploy, pattern, position, and perspective and considers some of their interrelationships."¹

Strategy is a plan-some of sort of consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation. (...) As plan, a strategy can be a ploy, to really just a specific «maneuver» intended to outwit an opponent or competitor. (...) strategy is a pattern specifically, a pattern in a stream of actions. (...) strategy is a position specifically, a means of locating an organization in what organization theorists like to call «environnement». (...) the fourth definition of strategy looks out, seeking to locate the organization, indeed inside the heads of the collective strategist. Here, strategy is a perspective, its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world.²

À la lecture des différents points de vue des auteurs, nous pouvons donc dire que la stratégie est un processus de réflexion qui vise à déterminer le profil de l'entreprise à long terme ainsi qu'à la positionner sur le marché face à ses concurrents. Pour ce faire, toute stratégie sous-tend une façon d'investir les ressources humaines et financières à la suite de décisions et d'actions dans le but de modifier à son avantage ou stabiliser sa situation concurrentielle

1 Mintzberg Henry, «The strategy concept I : Five Ps for strategy», Management review, 1987, p.11.

2 Mintzberg Henry, «The strategy concept I : Five Ps for strategy», Management review, 1987, p.11-16.

en tenant compte des changements présents et futurs de son environnement.

Comme nous avons pu le constater, les termes **planification** et **stratégie** ne peuvent se dissocier car "la réflexion stratégique étant la partie la plus noble d'une construction qui ne trouve sa valeur que si elle s'accompagne du travail de planification."¹

6.2.3 Planification à long terme et planification stratégique

Au cours de notre recherche sur les écrits pertinents, nous avons constaté que plusieurs auteurs ne font pas de différenciation entre les termes planification stratégique et planification à long terme. Nous pourrions même dire qu'ils ont la même connotation. Spécifions que certains auteurs font référence à la notion d'analyse stratégique pour désigner la planification stratégique. Il convient de mentionner que la planification stratégique émane d'une tentative de conciliation entre l'attitude stratégique et l'idée de plan.

Marie-José Avenier (1988) nous apporte un éclaircissement à cet égard en mentionnant que la planification à long terme et la planification stratégique "sont des processus formalisés d'élaboration de plans à trois ou cinq ans qui se superposent au système de gestion de l'entreprise existant."²

1 Quarré François, La stratégie pour gagner, 1988, p.2.

2 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.13.

Elle définit la planification stratégique comme étant un processus de formulation de stratégies par lequel il s'agit "d'identifier des actions en matière de couples produits-marchés qui permettraient à l'entreprise d'atteindre des objectifs fixés à l'avance, compte tenu de ses ressources et des évolutions qui sont susceptibles de se produire dans son environnement."¹ Il convient de mentionner que l'attitude volontariste est à la base d'un processus de planification stratégique.

Tarrab (1983), quant à lui, précise que la planification stratégique est "un engagement par rapport au futur (au sens de prévision)."² Aussi, il fait mention que la démarche de planification stratégique consiste à "formuler de façon opérationnelle la cohérence stratégique : analyse du portefeuille et mesure de l'écart stratégique, sélection des priorités stratégiques, attribution des moyens aux priorités retenues, mise en place de programmes d'action à court et à moyen termes."³

La planification à long terme fait donc référence à un plan. "Ce plan se présente généralement comme une extension du budget de l'entreprise obtenue par extrapolation du passé de l'entreprise dans le futur sans distinguer clairement le prévisionnel du souhaité."⁴

1 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.13.

2 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p.119.

3 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p.119.

4 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.13.

D'autres auteurs utilisent le terme analyse stratégique ou réflexion stratégique pour désigner la planification stratégique. C'est le cas pour les auteurs Archier et Sérieyx (1984), le Groupe Expansion de la revue Harvard-L'Expansion (1975) ainsi que Nizard (1986).

Georges Archier et Hervé Sérieyx (1984) précisent que la réflexion stratégique conduit implicitement à l'élaboration de plans qui "permet de préciser et de programmer l'action, de traduire en actes une volonté stratégique."¹ Par ailleurs, il est important de mentionner que la réflexion stratégique ou l'analyse stratégique ne remplace pas l'intuition mais la canalise. Dans ce sens, l'analyse stratégique conduit les dirigeants à une série de réflexions successives absolument essentielles pour guider avec succès l'entreprise.

Nizard (1986) spécifie, quant à lui, que l'analyse stratégique repose fondamentalement sur l'analyse de liaisons entreprise-marchés-concurrents. Dans ce sens, il définit la planification stratégique comme "une planification efficace (...) qui exige que l'action tienne compte des choix des concurrents."² Cela se traduit par "réduire le risque global, être capable d'affronter les menaces et pouvoir saisir les opportunités"³ tout en conservant de la flexibilité.

1 Archier Geroges et Sérieyx Hervé, Pilotes du 3e type, 1984, p.31.

2 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p.216.

3 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p.216.

Pierre Maitre (1984) rattache à la notion de planification stratégique l'horizon stratégique qui correspond dans les faits à un horizon de temps suffisamment lointain afin de considérer tous les paramètres de l'entreprise comme étant variables et non fixes. C'est dans une perspective de décision stratégique que les paramètres seront définis et formeront la personnalité de l'entreprise.

Aussi, il précise que l'utilité de la planification stratégique repose sur la possibilité de changer en tout temps les stratégies de l'entreprise :

l'utilité de la planification stratégique est fondée sur la conviction qu'une organisation n'est pas une réalité sociale que l'homme subit mais qu'il a, au contraire, pouvoir de façonner à sa guise, que cette réalité sociale immuable, que dans ce domaine, rien n'est jamais définitif. Il est possible, à tout moment, de remettre tout en cause, et de faire table rase du passé et du présent.¹

Finalement, il précise que la planification à long terme est en soi une "façon opérationnelle de changer les divers éléments qui constituent les supports permanents de la tâche collective, de la structure sociale et de la dynamique organisationnelle,"² une fois les décisions stratégiques définies. La planification à long terme correspond donc à une "période prévue pour la mobilisation, l'affectation et l'exploitation des moyens financiers et humains

1 Maitre Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, 1984, p.31.

2 Maitre Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, 1984, p.32.

importants et irréversiblement engagés qui définissent la capacité de production, de vente et de gestion."¹

Ainsi, nous pouvons dire que **planification stratégique est en soi un processus formel de formulation de stratégies et d'élaboration de plans à long terme qui permet de traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources ainsi que de l'environnement. Toute planification stratégique doit tenir compte de l'information et être flexible.**

6.2.4 Management stratégique

Qu'est-ce-que le management stratégique? Il faut dire que les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition universellement acceptée de ce qu'est le management stratégique. Quelques auteurs partagent l'avis à savoir que le management stratégique est en soi un enrichissement du concept de la planification stratégique. Mais à quels niveaux est-il vraiment un enrichissement du concept? Marie-José Avenier (1988) explique à ce sujet que le management stratégique est d'abord un mode de gestion plutôt qu'un processus de formulation de stratégies qui est superposé au système de gestion. De façon plus explicite, cela signifie, d'une part, que toute décision

¹ Maitre Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, 1984, p 32.

opérationnelle, outre celle de gestion courante, est systématiquement analysée dans une perspective stratégique et que, d'autre part, il existe un processus de formulations de stratégies qui s'effectue à échéances relativement rapprochées comme c'est le cas pour la planification stratégique.

Dans cette perspective, le management vise donc à examiner de façon critique les stratégies qui ont été définies en fonction des événements qui se sont produits et des évolutions éventuelles que l'on peut anticiper dans les environnements de l'entreprise, et d'étudier si d'autres stratégies pourraient être plus appropriées à l'égard du nouveau contexte.

Le management n'est pas une simple affaire qui regroupe des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise. Il couvre l'ensemble du pilotage d'un système complexe. À ce sujet, Thiétart (1980) précise que le management est "l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler."¹ Dans cette lignée, le concept de management se réduit aux activités de planification, d'organisation, d'activation et de contrôle.

Selon Jean-Louis Deligny (1989), le management est "l'art d'assurer en permanence la maîtrise (statique et dynamique) de la stratégie, des structures et des forces sociales de l'organisation, en cohérence avec sa culture."² Cette définition précise jusqu'à quel point les cinq sous-systèmes (culture,

1 Thiétart Raymond Alain, Le management-Que sais-je?, 1980.

2 Deligny Jean-Louis, L'administration du futur-culture et stratégie, 1989, p.25.

stratégies, structures, social et suivi) ont un effet de synergie les uns par rapport aux autres et que lorsque l'on agit sur l'un des ces sous-systèmes cela a des incidences sur les autres sous-systèmes. À tout moment, le management permet au système qu'est l'entreprise d'être en équilibre et d'évoluer vers un autre état d'équilibre.

Le management stratégique, pour les auteurs Jauch et Glueck (1990), "est un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie efficace ou des stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise."¹ Par ailleurs, ils définissent le processus de management stratégique comme étant une façon par laquelle "les stratèges déterminent les objectifs et prennent des décisions stratégiques."²

Le concept de management stratégique, selon Declerck, Debourse et Navarre (1983), se définit comme étant à la fois "un mode managérial orienté vers la gestion d'un portefeuille d'opérations et de projets (...) et un mode de direction responsable du couplage du système total qu'est la firme avec ses environnements."³

1 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.9.

2 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.9.

3 Declerck R.P., Debourse J.P. et Navarre CH., Méthode de direction générale, 1983, p.41-42.

Dans cette perspective le management stratégique permet de :

- définir les objectifs et les stratégies de l'entreprise;
- sélectionner un portefeuille de triplets produits-marché-technologie en tenant compte des environnements;
- allouer des ressources;
- concevoir des caractéristiques structurelles de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons conclure que le **management stratégique est un processus de réflexion qui conduit les dirigeants à instaurer un mode de gestion superposé au système de gestion de l'entreprise à la suite de formulation de stratégies et de plans à long terme qui permet de traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources et en s'ajustant rapidement aux évolutions des environnements.**

6.2.5 Planification stratégique versus management stratégique

Nous avons cru important, à ce stade-ci, d'apporter un éclairage entre les concepts planification stratégique et management stratégique. Dans cette ligne de conduite, nous préciserons ce qui les différencie l'un de l'autre.

Après avoir fait un tour d'horizon des différents auteurs traitant de ces deux concepts, nous avons retenu spécifiquement les écrits de Marie-José Avenier (1988) parce que son analyse est des plus complètes et globales.

Marie-José Avenier (1988) relate que les concepts planification stratégique et management stratégique impliquent à la base des processus de réflexion stratégique. Les processus ont le même objet mais ils diffèrent quant à leurs contenus, leurs modes opératoires et en terme de résultats dépendant si on fait référence à la notion planification stratégique ou management stratégique.

Le tableau 9 présenté à la page suivante met en évidence les différences existantes entre la planification stratégique et le management stratégique, selon le point de vue de Marie-José Avenier (1988).

En conclusion, le management stratégique est un enrichissement du concept de planification stratégique parce que c'est un processus de réflexion qui définit des stratégies en considérant les environnements interne et externe de l'entreprise. De plus, les stratégies peuvent être modifiées en tout temps si un événement important peut mettre en péril la survie de l'entreprise. Soulignons que le management nécessite à la base le niveau d'implication de toutes les ressources humaines tant au niveau de l'élaboration du plan d'action que de son application.

Tableau 9 : Différences entre la planification stratégique et le management stratégique.

	Planification stratégique	Management stratégique
Réflexion stratégique	Définition de stratégies externes seulement c'est-à-dire relatives aux transactions de l'entreprise avec ses environnements externes.	Définition de stratégies internes et externes. Les stratégies internes sont relatives à l'organisation, à l'animation et/ou à la finalisation de l'entreprise. Peut conduire à réviser les objectifs de l'entreprise ou de certaines unités pour s'adapter aux évolutions de leurs environnements. Les stratégies en matière d'organisation et d'animation ont pour objet soit de créer des conditions internes permettant la mise en oeuvre de stratégies externes, soit de développer un potentiel qui sera exploité ultérieurement.
Calendrier de la réflexion stratégique	Calendrier fixe (Si un événement important imprévu survient en dehors d'une phase de réflexion stratégique, il ne sera pris en compte que dans la phase de réflexion stratégique suivante).	Calendrier flexible (Si un événement important imprévu survient en dehors d'une phase de réflexion stratégique, il sera pris en compte immédiatement).
Réflexion stratégique centralisée ou décentralisée	Centralisée (Concentrée auprès de la direction générale).	Décentralisée (Décentralisée dans les unités opérationnelles auprès des personnes qui seront responsables de la mise en oeuvre des stratégies élaborées).
Résultat de la réflexion stratégique	Plan d'action conçu par des planificateurs qui devront ensuite le vendre aux responsables opérationnels chargés de l'appliquer.	Plan d'action élaboré par ceux qui auront à le mettre en place.
Résistance	Crée plus de résistance.	Crée moins de résistance car ce sont les personnes qui ont élaboré le plan d'action qui doivent le mettre en application.

Source : Avenier Marie-José, Le pilotage stratégique de l'entreprise, 1988, p.14-15.

Les concepts, ici passés en revue, peuvent être transférés à la PME (cf. Avenier (1988), Julien et Marchesnay (1987)) à condition de les adapter aux particularités des petites et moyennes entreprises.

Maintenant que nous avons bien circonscrit le concept de management stratégique, il est de mise d'analyser quels sont les atouts et les limites du management stratégique dans une perspective où l'entreprise, en général, doit faire face à de nouveaux défis.

6.2.6 Défis nouveaux pour les entreprises et les atouts et limites du management stratégique

Nous savons pertinemment que l'entreprise d'aujourd'hui doit faire face continuellement à de nouveaux défis. Mais quels sont ces nouveaux défis? et quels peuvent être les atouts et les limites du concept de management stratégique compte tenu que l'entreprise est confrontée à ces nouveaux types de défi? Nous ne pouvons passer sous silence ces aspects importants qui peuvent influencer, jusqu'à un certain point, la conceptualisation de notre modèle pour solutionner le problème pertinent de l'entreprise à l'étude.

6.2.6.1 Défis nouveaux pour les entreprises

Au cours de la décennie 90, la situation socio-économique se caractérise par des taux d'intérêts bas, des fermetures d'entreprises et des pertes d'emploi considérables. Devant le phénomène de l'inflation-chômage-contraintes extérieures, les appareils étatiques tentent de maintenir les équilibres macro-économiques en intervenant sur les pouvoirs publics, les structures économiques et les structures industrielles. Cela a pour conséquence d'affecter les règles du jeu managérial voire même la stratégie de l'entreprise.

Actuellement, les gouvernements reconnaissent l'importance de l'économie industrielle et c'est pourquoi nous assistons à un infléchissement des conditions de base, des structures et des comportements des entreprises (cf. Marie-José Avenier (1988)). Dans cette perspective, il s'avère essentiel de relater les éléments qui ont une incidence certaine sur la nature de la compétition industrielle et par le fait même, sur la stratégie de l'entreprise. Nous pouvons considérer cinq phénomènes importants et interdépendants qui ont un impact direct sur le management stratégique de l'entreprise. Il s'agit de la mondialisation des marchés, les interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle, l'inflation, les changements technologiques et les évolutions socio-culturelles.

6.2.6.1.1 Mondialisation des marchés

Plus que jamais, nous entendons parler de mondialisation des marchés. Plusieurs facteurs sont à la source de cet événement. Soulignons entre autres, "la banalisation des transferts de capitaux, de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis, de technologies, d'usines clé-en-main entre les différents pays du monde et la nouvelle division du travail."¹ Tous ces facteurs ont eu pour effet d'accroître considérablement l'interdépendance entre les différents pays.

Dorénavant, nous pouvons dire que "l'environnement économique, financier et technologique d'une entreprise implantée dans un pays donné se trouve désormais influencé par les évolutions économiques, politiques, sociales, technologiques, qui se produisent dans les autres pays du monde."²

La mondialisation des marchés comprend aussi l'internationalisation de la concurrence avec la venue, sur le marché national, de nouvelles entreprises étrangères dont on ne connaît aucunement leurs techniques, coûts de production, pratiques de marketing, niveau d'intensification dans la recherche et le développement, et de façon générale, leurs comportements et stratégies.

1 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.97.

2 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.97.

Ainsi, toute entreprise, si petite soit-elle, doit prendre en considération le phénomène de la mondialisation des marchés parce que la venue d'une nouvelle entreprise dans la région peut affecter considérablement les stratégies et finalement la survie de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise en région doit se tenir informée des différentes évolutions (économiques, politiques, sociales et technologiques) des autres pays car celles-ci peuvent jusqu'à un certain point influencer les orientations, les stratégies et les moyens mis de l'avant pour offrir les produits et les services. Ainsi, le phénomène de la mondialisation des marchés a un impact considérable même sur la petite entreprise qui peut l'obliger, à un moment donné, à modifier ses comportements, stratégies, créneaux, technologies, etc.

La mondialisation des marchés a donc pour effet d'engendrer un climat de compétitivité encore plus grand dans toutes les entreprises, et cela sur le plan mondial. Elle peut obliger l'entreprise à s'adapter sur les plans stratégique, technologique, etc. C'est pourquoi toutes les entreprises doivent être vigilantes, au plus haut point, pour prévenir les événements et s'ajuster rapidement face à la venue de nouvelles entreprises qui, elles, ont leurs propres types de comportement, stratégies en matière de positionnement sur le marché, de qualité, de prix, de réseau de distribution, de technologie, etc.

6.2.6.1.2 Interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle

Au cours des dernières années, les interventions des appareils étatiques se sont accrues considérablement en matière d'économie industrielle. On n'a qu'à penser à la mondialisation des grandes entreprises, l'élaboration de plans de restructuration de certains secteurs industriels, priorisation de secteurs industriels clés de l'économie (Grappes industrielles), l'instauration de mesures incitatives (incitation à l'emploi des jeunes, à la recherche, à l'exportation et à la création d'entreprises pour des secteurs spécifiques) et la mise en place d'une panoplie de normes (environnementales, santé et sécurité au travail, etc.) et de règlements (salaire minimum, conditions de licenciement, etc.).

Toutes ces interventions gouvernementales nous incitent à considérer les appareils étatiques comme étant des acteurs privilégiés dans l'environnement de l'entreprise. Cette dernière doit donc être continuellement à l'écoute de ces acteurs car leurs actions sont souvent imprévisibles et peuvent avoir des effets pervers importants sur les stratégies et sur la vie de l'entreprise.

Nous ne pouvons passer sous silence l'influence grandissante des pouvoirs locaux (maires, préfets) qui peuvent avoir un impact certain sur l'entreprise locale voire même régionale quant aux décisions relatives à l'implantation et/ou la fermeture d'entreprise.

Donc, les entreprises doivent accorder une attention particulière aux interventions des pouvoirs étatiques car toutes les décisions prises par l'État ont des répercussions inévitables sur les aspects stratégiques de l'entreprise.

6.2.6.1.3 Inflation

En 1992, nous assistons à une légère augmentation du taux de croissance jumelée à un taux bas d'inflation et un taux élevé de chômage, une augmentation du coût de l'énergie, une légère baisse du dollar et la venue de plusieurs mesures économiques et sociales.

Toutes ces mesures occasionnent des coûts additionnels industriels qui souvent ne peuvent être pris en considération dans le prix de vente des produits en raison d'une guerre des prix engendrée par la concurrence. Par ailleurs, cela entraîne une réduction de la marge bénéficiaire des entreprises ainsi qu'une détérioration de leur capacité d'investissement. Donc, une diminution aussi dans la recherche, le développement et la formation de la main-d'oeuvre.

La diminution du taux de croissance des marchés amène implicitement un durcissement de la concurrence et la venue de l'internationalisation. Certes, l'inflation et la stagnation de la demande favorisent la guerre des prix entre

les concurrents du même secteur et incitent les entreprises sur le marché à s'étendre sur d'autres marchés étrangers.

6.2.6.1.4 Changements technologiques

Au cours des vingt dernières années, on a assisté à de grandes découvertes scientifiques qui sont venues bouleverser la physionomie des entreprises dans la mise en oeuvre des produits par de l'innovation technologique. Les nouvelles technologies ont donné naissance à une nouvelle vision au niveau de la conception des produits et par le fait même engendré des produits complètement nouveaux sur le marché.

Toutes ces technologies sont en perpétuelle mutation, ce qui crée une interdépendance de l'entreprise par rapport aux évolutions technologiques. L'intensification de la lutte concurrentielle qui conduit les entreprises à s'affronter sur divers aspects tels que le prix, la qualité, le service, etc., les contraint à prendre en compte les mutations technologiques et finalement à opérer des changements technologiques dans leur entreprise afin d'obtenir de meilleurs gains de productivité nécessaires au maintien de leur positionnement concurrentiel.

Ainsi, la dimension technologique est donc un élément majeur à prendre en compte dans les stratégies et les décisions de l'entreprise.

6.2.6.1.5 Évolutions socio-culturelles

Au cours des dernières années, les évolutions socio-culturelles qui ont pris place au sein de notre société constituent en soi une source de complexité pour les entreprises. Bien sûr, nous ne sommes plus à l'ère du taylorisme. Les personnes veulent être considérées à leur juste valeur et participer au développement de l'entreprise. On désire que l'entreprise tienne compte des intérêts de chaque individu dans sa croissance et son développement. Par contre, tenir compte des intérêts de chacun en conciliant les intérêts de l'entreprise n'est pas si simple en soi parce qu'une décision prise peut faire l'affaire d'un employé alors que pour l'autre, cela semble le désavantager.

De plus en plus, on assiste à la naissance de différents groupes pour protéger les consommateurs, l'environnement, les droits et liberté de la personne, etc. C'est pourquoi, aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises doivent apporter une attention spécifique à toutes ces évolutions socio-culturelles qui ont des répercussions sur le fonctionnement intégral de l'entreprise.

Ce tour d'horizon sommaire des conditions nouvelles dans lesquelles l'entreprise doit affronter le quotidien et assurer son développement montre que l'environnement de celle-ci est devenu un système complexe c'est-à-dire un système formé de plusieurs éléments interreliés par de multiples relations. Toutes ces interconnexions rendent difficile la prévision des comportements et des évolutions du système. Cette complexité de l'environnement de

l'entreprise se traduit par des liens d'interdépendance généralisée et d'imprévisibilité face à ces différents éléments.

Maintenant que nous avons pris en compte les nouveaux défis que l'entreprise doit affronter, il convient d'examiner en quoi le management stratégique peut-il aider les entreprises à relever ces défis de taille? Dans cette perspective, nous mettrons en évidence les atouts et les limites du management stratégique.

6.2.6.2 Atouts et limites du management stratégique

Selon Marie-José Avenier (1988), les principaux atouts du management stratégique sont au nombre de trois. Il s'agit du couplage étroit entre la stratégie et les opérations, la définition de stratégies internes et le suivi permanent de la concurrence.

6.2.6.2.1 Couplage étroit entre stratégie et opérations

Tel qu'explicité antérieurement, le concept de management stratégique est un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre la stratégie de l'entreprise et ses opérations. Cet invariant est l'une des principales

caractéristiques qui composent le concept de management stratégique. Mais pourquoi considérons-nous actuellement cet invariant comme étant un atout du management stratégique?

Dans toute entreprise où il y a une stratégie définie, il est de mise qu'un couplage étroit existe entre la stratégie et les opérations. Sinon, l'exercice de formulation de la stratégie perd de son sens et de sa valeur. Elle s'en retrouve réduite à un exercice de style et non de fonds. Il faut bien se rappeler que la stratégie exprime le futur désiré de l'entreprise. Dans ce cas, elle doit être à la fois réaliste c'est-à-dire accessible à la firme compte tenu de sa situation actuelle et des ressources humaines, technologiques, financières et autres, et être utilisée comme ligne conductrice dans la prise de décision qui engage l'entreprise dans son propre développement.

Par ailleurs, les environnements de l'entreprise évoluent rapidement et impliquent que l'entreprise s'adapte rapidement à ces évolutions d'où l'importance que les dirigeants d'entreprises s'assurent d'un couplage entre la stratégie élaborée et les opérations de l'entreprise.

À ce stade-ci, une question s'impose : dans les circonstances actuelles, est-ce vraiment essentiel qu'une entreprise définisse sa propre stratégie? Avant d'élaborer sur la question, il est de mise de se rappeler que la principale finalité de l'entreprise est d'ordre économique. Martinet (1984) renchérit sur ce point de vue en spécifiant que "la raison d'être de l'entreprise est

d'abord économique et sa performance dépend fondamentalement de la pertinence et de la qualité de sa stratégie industrielle."¹

Il est évident que, dans le contexte actuel, l'entreprise nécessite plus que jamais d'avoir une stratégie définie pour lui permettre de faire face aux défis technologiques et commerciaux, organisationnels et aux évolutions de l'environnement externe.

Pour faire face à ces défis, une stratégie définie permet à l'entreprise de fixer des priorités à l'égard de l'allocation des ressources humaines, des choix technologiques, des besoins d'amélioration de la productivité, de la répartition des activités ainsi que de la formation de la main-d'oeuvre.

En ce qui concerne le défi organisationnel amené par les évolutions socio-culturelles, qui se traduit par l'aspiration des hommes et des femmes à une nouvelle forme d'organisation du travail (élargissement, enrichissement, rotation, automatisation des tâches, etc.), il devient primordial d'impliquer les ressources humaines au processus de décision afin de leur permettre un accroissement de leur autonomie. Dans cette perspective, des objectifs clairs et précis dans le processus d'élaboration de stratégie favorisent une gestion décentralisée de la prise de décision.

¹ Martinet A. C., Management stratégique, 1984, p.85.

L'entreprise, pour pouvoir s'adapter aux évolutions progressives de son environnement, doit obligatoirement passer par la définition de sa propre stratégie. Elle devient une force en soi puisqu'elle permet à l'entreprise d'être pro-active plutôt que réactive c'est-à-dire qu'elle peut influencer par anticipation l'évolution de son environnement au lieu de réagir seulement.

Ainsi, la formulation d'une stratégie accompagnée d'un couplage étroit entre stratégies et opérations s'avère donc, dans les conditions actuelles, être un atout essentiel pour le concept de management stratégique.

6.2.6.2.2 Définition de stratégies internes

Cet invariant est aussi une autre caractéristique essentielle que comprend le concept de management stratégique. Les stratégies ne doivent pas seulement être formulées en tenant compte exclusivement de l'environnement externe mais aussi de l'environnement interne. Mais pourquoi ne pas s'en tenir qu'à l'élaboration de stratégies externes ?

D'une part, parce que les évolutions socio-culturelles ont amené les hommes et les femmes à aspirer à une nouvelle forme de travail qui implique à la base, la motivation, la participation aux prises de décisions, l'enrichissement des tâches, etc. Dans ce sens, les stratégies externes doivent nécessairement

être agencées avec des actions de motivation et de mobilisation du personnel de l'entreprise.

D'autre part, pour faire face aux défis des évolutions des environnements, cela implique que l'entreprise puisse réagir rapidement. Dans cette optique, il devient opportun d'habituer les ressources humaines à s'adapter aux changements, à développer leur polyvalence et les habituer à affronter des situations de plus en plus complexes. Cet aspect exige que l'entreprise élabore des stratégies de formation sur mesure.

Finalement, les évolutions technologiques forceront l'entreprise à se moderniser. Cette modernisation entraîne implicitement des changements dans le système de production et du savoir-faire qui se traduit par de la formation et du recrutement. Ainsi, se préparer à ces éventualités demande donc de définir des stratégies internes.

6.2.6.2.3 Suivi permanent de la concurrence

Le suivi permanent de la concurrence est aussi une autre caractéristique importante que comprend le concept de management stratégique. L'entreprise qui désire demeurer concurrentielle doit continuellement s'interroger sur la cohérence de ses décisions avec la stratégie définie en complémentarité avec les stratégies internes et externes. Cette dimension est

indispensable si l'entreprise tient à s'adapter et à relever les défis imposés par les évolutions des environnements. Elle est même devenue primordiale en raison du durcissement de la lutte concurrentielle à laquelle les entreprises se livrent présentement.

En conclusion, nous pouvons dire que le management stratégique est un mode de gestion pertinent et d'actualité compte tenu de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence auxquelles l'entreprise doit faire face. Mais, présentement, le concept de management stratégique a-t-il des limites qui peuvent entraver le développement de l'entreprise?

6.2.6.2.4 Limites du management stratégique

Après un tour d'horizon des écrits pertinents sur le concept de management stratégique, nous avons constaté que très peu d'auteurs se sont attardés à identifier les limites de ce concept.

Harlé, Chevalier et d'Hoeraene (1988) identifient deux types de limites reliés au concept de management stratégique, l'une étant de nature «sociologique» et l'autre de nature «économique». Par nature «sociologique», ils entendent la possibilité d'une difficulté à faire un lien étroit entre la stratégie et les plans d'actions. Quant à la limite dite «économique», elle fait référence à une difficulté d'intégrer dans le processus de réflexion stratégique toutes les

nouvelles données en provenance des environnements. Il s'agit donc de savoir comment planifier dans un environnement en turbulence croissante et perpétuelle.

Marie-José Avenier (1988), suite à une récente recherche sur le pilotage stratégique auprès d'entreprises françaises, relate que la limite majeure à laquelle se butent la majorité des entreprises réside dans le fait que les dirigeants d'entreprises adoptent une attitude défensive plutôt qu'offensive vis-à-vis du changement.

Dans le management stratégique, l'adaptation aux évolutions de l'environnement s'inscrit dans une perspective de saisir les opportunités qui se présentent à l'entreprise et les menaces auxquelles elle doit confronter. Ainsi, le processus de réflexion qui conduit à interpréter un événement comme une opportunité ou une menace est subjectif. Alors, il se peut que pour un individu, l'opportunité soit une menace alors que pour l'autre individu, la menace se transforme en une opportunité. Dans ce cas, un événement peut être à la fois porteur d'opportunités et de menaces potentielles.

La mondialisation des marchés et l'internationalisation des concurrences obligent les entreprises à s'adapter de façon offensive aux événements afin de les exploiter à leurs avantages et d'établir un écart certain et durable face à ses concurrents. Les entreprises qui continueront de s'adapter en ayant une attitude offensive au changement laisseront des opportunités à leurs

concurrents de créer encore davantage un écart concurrentiel plus grand. Par ailleurs, ces entreprises seront vouées à l'échec tôt ou tard.

Donc, Marie-José Avenier (1988) nous fait part que le concept de management stratégique présente une faiblesse importante compte tenu des nouveaux défis auxquels l'entreprise doit faire face actuellement, pour demeurer performante et en vie. Cette faiblesse marquée résulte d'une ambiguïté dans la façon même dont le management stratégique est défini.

Maintenant que nous cernons bien le concept de management stratégique ainsi que ses atouts et limites, il convient d'examiner ce qui caractérise les entreprises à succès.

6.3.6 Caractéristiques des entreprises à succès

Actuellement, il n'est pas rare, malgré la période de récession dans laquelle nous sommes, de voir qu'il existe des entreprises performantes. Certes, il n'existe pas de recettes miracles de succès mais la plupart des entreprises à succès ont en commun des caractéristiques. Quelles sont ces caractéristiques?

Archier et Sérieyx (1984), dans le volume intitulé "Pilotes du 3e type", mentionnent que :

les secrets des entreprises performantes se résument en six principes : former des hommes et des femmes à l'esprit d'entreprise, innover en permanence dans les produits et dans les méthodes, exporter et incorporer l'exportation dans la stratégie d'entreprise, décentraliser la prise de décision, se diversifier sans se disperser et exercer une pression constante sur les coûts.¹

Selon Peters et Waterman (1983), ils caractérisent les meilleures entreprises comme étant celles qui :

gèrent l'ambiguïté et le paradoxe (prise en compte des modèles rationnels), ont le parti pris de l'action, sont à l'écoute du client, développent l'autonomie et l'esprit d'entreprise, motivent leur personnel, font partager les valeurs, s'en tiennent à ce qu'elles savent faire, ont une structure souple et légère.²

Devant les changements majeurs qui affectent l'environnement de l'entreprise, soient la mondialisation des marchés, l'internationalisation de la concurrence, un univers technologique de plus en plus complexe et la volonté des hommes et des femmes, l'entreprise du 3e type c'est-à-dire celle d'aujourd'hui et de demain, selon Archier et Sérieyx (1984), mettent l'accent sur quatre points majeurs pour assurer son développement et sa croissance. Les quatre points majeurs privilégiés sont :

1. la gestion intégrale de la qualité

1 Archier Georges et Sérieyx, Hervé, **Pilotes du 3e type**, 1984, p.196.

2 Archier Georges et Sérieyx Hervé, **Pilotes du 3e type**, 1984, p.196.

- recherche constante du concept de la qualité dans la réalité quotidienne de l'entreprise;

- la notion de client est au coeur même de l'entreprise;

- selon Jean-Claude Savard (1987), la qualité nouvelle consiste à "proposer à mon client quelque chose qu'il n'a pas commandé mais quand je vais lui offrir, il ne pourra plus s'en passer."¹

2. le projet d'entreprise

- gestion d'entreprise basée sur la culture d'entreprise qui comprend : mission, raison d'être, objectifs fondamentaux, resserrement des liens qui unissent la société à ses employés et à ses cadres ainsi qu'une rénovation des communications;

- le projet d'entreprise comprend : une vision du futur, une volonté collective, un système de valeurs partagées, des politiques ainsi que des axes (priorités) majeurs;

- le projet d'entreprise doit être partagé.

3. la réactique et la vigie

¹ Savard Jean-Claude, L'entreprise du troisième type : le défi de la qualité totale, conférence sur cassette vidéo, 1987.

- adopter un mode d'organisation qui permet à l'entreprise de réagir avec une extrême rapidité aux transformations du marché, des produits et de la technologie (environnements);

- avoir l'aptitude à répondre très rapidement aux besoins de la clientèle par la création de nouveaux produits et leur mise en marché;

- s'ouvrir, c'est-à-dire faire de la vigie commerciale et industrielle et technologique. Pour ce faire, établir des moyens et des mécanismes pour obtenir des informations dont l'entreprise a besoin.

4. la mobilisation des ressources humaines

- veiller à la mise en place de systèmes propres pour mobiliser toutes les énergies créatrices disponibles à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise;

- la mobilisation des intelligences humaines comporte les stades suivants : information, sensibilisation, communication, concertation et formation;

- faire en sorte que les gens puissent s'impliquer davantage.

Comme nous pouvons le constater, le processus de management stratégique peut conduire les entreprises à être performantes en autant qu'il y ait un

effort de prospective et un mécanisme d'ajustement aux évolutions des environnements, un projet mobilisateur, des stratégies, plans et politiques, une structure souple et réactive, une mobilisation des intelligences humaines et une harmonie entre culture, structure, stratégies et opérations.

Il convient de mentionner que la plupart des caractéristiques des entreprises performantes s'adressent aussi bien à la petite et moyenne entreprise qu'à la grande entreprise. À ce sujet, Julien et Marchesnay (1987), spécifient que

la petite entreprise pourra se développer malgré la crise où grâce à elle, à la condition qu'elle soit à l'écoute du changement ; qu'elle soit innovatrice sur ses marchés et efficaces dans ses productions ; qu'elle sache tenir compte de l'ouverture croissante des frontières nationales et internationales; et qu'elle profite de sa première richesse que sont ses employés, en les faisant participer au changement. La mutation engendrera des économies d'autant plus humaines que la P.E. saura profiter du changement en le favorisant et en développant de nouvelles stratégies.¹

1 Julien P.A. et Marchesnay M., La petite entreprise. principes d'économie et de gestion, 1987, p.49

CONCLUSION

L'étude des écrits pertinents sur les concepts de planification stratégique et de management stratégique a permis, d'une part, de mieux comprendre les notions de planification, stratégie, planification à court terme qui sous-tendent ces concepts et de préciser les différences entre les deux concepts, d'autre part.

Jusqu'à présent, la majorité des écrits sur le management stratégique s'adressent particulièrement à la grande entreprise. Il n'en demeure pas moins que ces écrits peuvent s'adapter et être très pertinents pour les petites et moyennes entreprises.

Finalement, nous pouvons dire que les principaux éléments à retenir dans ce chapitre se résument comme suit :

- Nous ne pouvons dissocier les termes planification et stratégie;
- Le management stratégique est un processus de réflexion qui conduit les dirigeants à instaurer un mode de gestion superposé au système de gestion de l'entreprise à la suite de formulation de stratégies et de plans à long terme qui permet de traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources et en s'ajustant rapidement aux évolutions des environnements;

- Le couplage étroit entre la stratégie et les opérations, la définition des stratégies internes et le suivi permanent de la concurrence sont les principaux atouts du concept de management stratégique;

- Les principales difficultés du management stratégique consistent à faire le lien étroit entre la stratégie et les plans d'actions, à intégrer dans le processus de réflexion toutes les nouvelles données fournies par les environnements ainsi qu'à adopter une attitude offensive plutôt que réactive.

Le tour d'horizon sur les écrits pertinents à l'égard des concepts de planification stratégique et de management stratégique nous permet, à ce stade-ci, d'élaborer un modèle de résolution de problèmes qui a pour but de solutionner la problématique majeure. C'est ce dont nous traiterons au chapitre suivant.

CHAPITRE VII

MODÈLE DE MANAGEMENT

STRATÉGIQUE POUR "LES

CHOCOLATS MARTINE INC."

INTRODUCTION

Le présent chapitre présente un modèle de résolution de problèmes que nous croyons pertinent pour les besoins de l'entreprise à l'étude en fonction de la problématique majeure que nous avons identifiée, suite à la description de l'entreprise. Le modèle proposé suggère des activités à réaliser dans un processus continu pour solutionner le problème majeur tel que présenté au chapitre V. Notons qu'un modèle conceptuel, au sens de Checkland (1981), est un cadre de référence organisé qui permet une étude structurée.

Le modèle est décrit selon quatre niveaux d'analyse soit entrepreneurial, stratégique, tactique et opérationnel ainsi que de contrôle. Mais d'abord, nous énumérons les éléments essentiels que nous avons pris en considération avant d'élaborer celui-ci. Il va sans dire que ces éléments peuvent avoir un impact certain sur le développement de l'entreprise voire sa survie.

Par la suite, nous précisons en quoi le modèle suggéré va aider l'entreprise à régler son problème majeur. Et finalement, nous proposons les étapes à suivre dans une perspective de mise en oeuvre préliminaire du modèle de management stratégique.

7.1 ÉLÉMENTS ESSENTIELS

Dans la présente section, nous mettons en évidence les différents éléments dont nous avons tenu compte dans l'élaboration d'un modèle de résolution de problèmes. Selon nous, il était de mise de considérer ces éléments afin de permettre à l'entreprise de résoudre son problème majeur, et par le fait même d'assurer sa longévité en tenant compte des évolutions externes dans un contexte de mondialisation des marchés et d'internationalisation de la concurrence.

Dans cette perspective, le modèle conceptuel tient compte des éléments suivants :

- **Favoriser une attitude pro-active plutôt que réactive c'est-à-dire offensive plutôt que réactive.** Puisque l'entreprise est le prolongement de l'entrepreneur, l'attitude pro-active est plus bénéfique pour maintenir et assurer le développement de l'entreprise. Cela se répercute sur le moral de l'entreprise dans son intégrité. Cette attitude permet de créer une synergie dans l'entreprise. Une attitude pro-active se manifeste entre autre, dans l'entreprise, par une planification à long terme. On a une vision d'ensemble de l'organisation et des facteurs environnementaux. Par ailleurs, on vise une approche d'intégration plutôt que d'exclusion. Cela entraîne aussi une relation de collaboration entre les employés et la direction. On amène toute l'équipe de l'entreprise à se centrer sur le client. Ainsi, dans

l'attitude pro-active tout le monde y gagne, le client, les employés et les dirigeants.

- **Favoriser la prise en compte des environnements externes (économiques, politiques, sociales et technologiques qui se produisent dans le monde entier).** Tel qu'explicité antérieurement, l'entreprise doit prendre en compte ces éléments puisqu'ils ont un impact certain sur sa vie à l'égard des techniques, des coûts de production, des pratiques de marketing, du niveau d'intensification dans la recherche et le développement, des comportements et des stratégies.

- **Favoriser la prise en compte de l'environnement interne.** La prise en compte de l'environnement interne (ressources humaines, financières, technologiques et autres) permet à l'entreprise d'agir rapidement et de se modeler face aux évolutions de l'environnement externe. Dans cette perspective, les stratégies internes et externes doivent être agencées avec des actions de motivation et de mobilisation du personnel dans l'entreprise.

- **Permettre la flexibilité.** Le modèle suggéré devra permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux éventualités et changements apportés par les évolutions des environnements.

- **Permettre un couplage étroit entre la stratégie de l'entreprise et ses opérations.** Comme nous l'avons constaté, toute stratégie d'entreprise doit nécessairement être accessible à l'entreprise

compte tenu de sa situation actuelle et ses ressources (humaines, technologiques, financières et autres). D'où la nécessité d'un couplage étroit entre la stratégie et les opérations.

Maintenant que nous avons passé en revue les éléments à considérer pour résoudre le problème de l'entreprise, il s'avère pertinent d'apporter des précisions théoriques sur la conceptualisation, de présenter le modèle de résolution de problèmes et finalement, d'aborder la mise en oeuvre préliminaire du modèle dans l'entreprise.

7.2 PRÉCISIONS THÉORIQUES SUR LA CONCEPTUALISATION

L'étape de la conceptualisation est très importante puisqu'elle permet de résoudre la problématique majeure identifiée. Selon Prévost, "la conceptualisation est un processus déductif et le modèle élaboré est déduit de l'ancrage et de la définition du système retenu pour étude."¹

Par ailleurs, il souligne que l'élaboration du modèle doit être faite de manière objective sans aucune prétention idéalisante. Dans cette perspective, le modèle vise simplement à "identifier les activités nécessaires à l'existence

¹ Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.73.

du système d'activités humaines défini lors de l'ancrage et à servir par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec la problématique élaborée lors de la première étape."¹

Une fois le modèle élaboré, il s'agit de valider la cohérence interne du modèle c'est-à-dire de vérifier si le modèle est un système cohérent et pertinent.

Schön (1983) spécifie que tout changement que l'on veut apporter dans une organisation doit se valider dans l'action. Ils s'agit du phénomène de "reflection-in-action". Celui-ci consiste "in on-the-spot surfacing, criticizing, restructuring, and testing of intuitive understandings of experienced phenomena ; often it takes the form of a reflective conversation with the situation."²

Le phénomène de "reflection-in-action" est un phénomène de vie organisationnelle parce que les "organizations, furthermore, are repositories of cumulatively built-up knowledge : principles and maxims of practice, images of mission and identity, facts about the task environment, techniques of operation, stories of past experience which serve as exemplars for future action."³

1 Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.51.

2 Schön Donald A., The reflective practitioner : How professionals thinks in action, 1983, p.241-242.

3 Schön Donald A., The reflective practitioner : How professionals thinks in action, 1983, p.242.

7.3 MODÈLE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

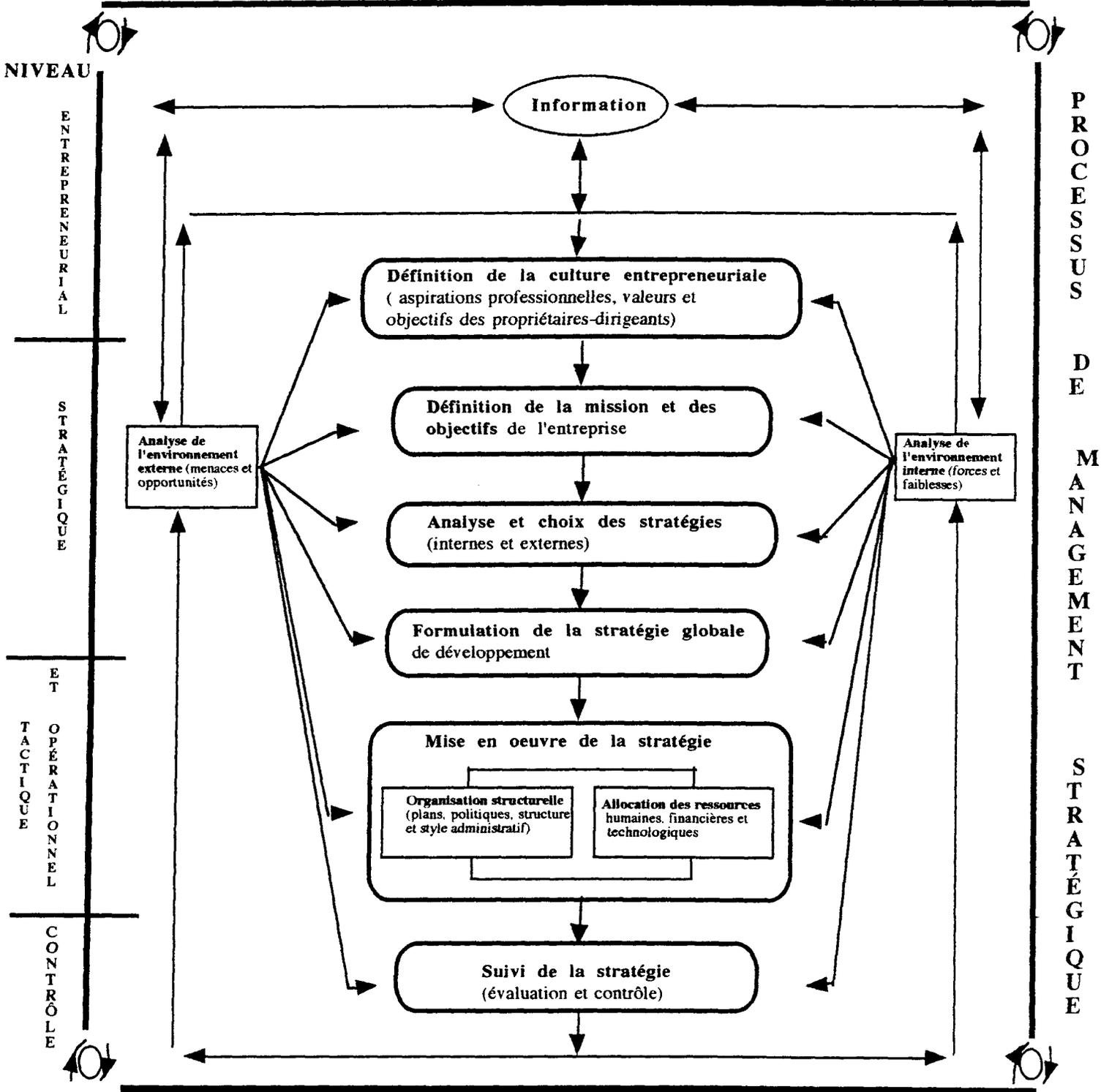
L'élaboration du modèle, présenté à la page suivante, est le fruit d'un mariage de différents éléments que nous avons considérés suite aux écrits sur le concept de management stratégique ainsi que de la prise en compte du problème majeur de l'entreprise.

Le modèle proposé se veut à la fois simple, réaliste, dynamique et adapté à l'entreprise dans un contexte de mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence. Nous croyons sincèrement que ce modèle permettra aux dirigeants d'entrer dans une dynamique et une démarche qui favoriseront une attitude pro-active c'est-à-dire offensive face aux différentes évolutions des environnements.

7.3.1 Présentation du modèle

Le modèle de management stratégique, présenté à la page suivante, comprend quatre niveaux d'analyse : entrepreneurial, stratégique, tactique et opérationnel ainsi que de contrôle. La plupart du temps, les modèles suggérés par les auteurs mentionnent deux niveaux d'analyse soit stratégique et opérationnel. Il nous semble important et pertinent pour l'entreprise à l'étude de mettre en place quatre niveaux d'analyse.

Modèle de management stratégique



Le modèle de management stratégique proposé est un processus d'activités humaines qui tend à amener les individus et l'entreprise vers un même but commun par l'élaboration et la réalisation de stratégies adaptées aux évolutions des environnements.

Le modèle a une certaine flexibilité de pouvoir s'adapter rapidement à toutes les éventualités en provenance des environnements externes.

7.3.1.1 Niveau entrepreneurial

Puisque l'entreprise est en quelque sorte le prolongement de l'entrepreneur, il est "sine qua non" que les dirigeants de l'entreprise prennent le temps de bien s'analyser et d'analyser ce qu'ils désirent profondément être dans une perspective à moyen et long termes.

L'analyse interne de chaque dirigeant devra permettre à chacun d'entre eux de préciser leurs aspirations professionnelles, les valeurs fondamentales qu'ils prônent, les objectifs et attentes personnels qu'ils poursuivent par le biais de leur entreprise ainsi que les objectifs et attentes poursuivis au niveau organisationnel. Certes, il est de mise que les deux dirigeants partagent leurs points de vue à l'égard de ces sujets afin de définir une ligne conductrice qui précisera, en quelque sorte, la culture entrepreneuriale.

Il va sans dire que ce niveau d'analyse demande un investissement personnel de la part des dirigeants, basé sur la franchise et l'authenticité. Malgré cela, ce niveau d'analyse est essentiel car il est à la base de toute création d'entreprise et de remise en question.

7.3.1.2 Niveau stratégique

Le niveau stratégique est un point tournant dans l'entreprise puisque toutes les activités opérationnelles dépendent de la vision, de la mission, des objectifs et des stratégies sur lesquels les stratèges de l'entreprise ont pris appui pour développer l'entreprise. La réflexion des stratèges repose essentiellement sur les données provenant d'une analyse des environnements interne et externe. Donc, le développement de l'entreprise repose fondamentalement sur les informations pertinentes que les dirigeants obtiennent de l'environnement externe et sur la façon dont ils composent avec leur environnement interne.

Tel que le démontre le modèle, la définition de la vision, de la mission, des objectifs de l'entreprise, l'analyse et les choix des stratégies et la formulation de la stratégie repose essentiellement sur une analyse des environnements interne et externe basée spécifiquement sur la qualité et l'interprétation de l'information recueillie.

Afin de mieux comprendre ce que comporte le niveau d'analyse stratégique, il convient d'examiner tour à tour les différentes étapes faisant partie intégrante de ce niveau d'analyse.

7.3.1.2.1 Information

Les dirigeants d'entreprise doivent tenir compte de l'information qui provient autant de l'environnement externe que de l'environnement interne. Il faut comprendre qu'à ce niveau, les données d'information sont à l'état brutes c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'interprétation des informations par les dirigeants mais seulement par les journalistes, les écrivains et les reporters. Toutes ces informations circulent de façon formelle et informelle dans les environnements.

L'information, vue sous cet angle, joue un rôle très important et alimente les dirigeants d'entreprise lorsqu'ils font leur propre analyse des environnements interne et externe.

7.3.1.2.2 Analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne consiste à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise et cela, à tous les niveaux de l'entreprise (management, marketing, ressources humaines, finance et production). Par ailleurs, elle tente de mettre en évidence les écarts significatifs entre ce qui se fait réellement et ce qu'on désire qu'il se fasse au sein de l'entreprise en fonction des stratégies élaborées, s'il y a lieu, en tenant compte de la culture organisationnelle.

Jauch et Glueck (1990) définissent au mieux, à notre avis, ce qu'est l'analyse interne et le diagnostic interne. Ils mentionnent que : c'est

un processus par lequel les stratèges examinent le marketing et la distribution de la firme, la recherche et le développement, la production et les activités, les ressources de l'entreprise et le personnel ainsi que la finance et les facteurs comptables de manière à déterminer où se trouvent les principales faiblesses de la firme. Le diagnostic interne est le processus par lequel les stratèges déterminent la façon d'exploiter les options et de répondre aux menaces que présente l'environnement en faisant appel aux forces de l'entreprise et en repérant ses faiblesses afin d'acquérir de solides avantages concurrentiels.¹

Comme nous pouvons le constater, l'information est l'élément de base qui sert à analyser et diagnostiquer l'environnement interne de l'entreprise. Il

¹ Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.176.

convient de préciser que toutes personnes qui analysent les informations provenant de l'environnement interne peuvent les interpréter en fonction de leur savoir-être, savoir-faire ainsi que le savoir-cognitif et cela, malgré le fait qu'elles tentent d'être le plus objectives possibles.

Donc, le niveau d'interprétation de l'information de l'individu peut avoir un impact certain quant à la vision d'ensemble des éléments qui composent l'environnement interne. Ainsi, une personne pourra considérer un élément comme étant une force alors qu'une autre personne pourra la considérer comme étant une faiblesse.

7.3.1.2.3 Analyse de l'environnement externe

Comme nous l'avons précisé antérieurement, un grand nombre de facteurs externes peuvent influencer l'entreprise. Il s'agit entre autres, de la mondialisation des marchés, de l'internationalisation de la concurrence, des interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle, de l'inflation, les changements technologiques, des évolutions culturelles, etc. Tous ces facteurs peuvent être une menace ou une opportunité pour l'entreprise. Dans cette perspective, il s'avère pertinent que les propriétaires-dirigeants se tiennent à l'affût de l'information afin de savoir ce qui se passe dans son secteur d'activité et d'analyser l'information à savoir si elle est une menace ou une opportunité pour son entreprise.

Soulignons que cette analyse se fait grâce à l'information écrite ou verbale, à la recherche, à la vigie commerciale et technologique, à la prévision, aux études formelles et à un système d'information. Les informations peuvent être recueillies de façon formelle ou informelle. Les sources d'information verbales sont : les médias, les employés de l'entreprise et différents intervenants à l'externe de l'entreprise tels que : les clients, courtiers, marchands, fournisseurs, les concurrents et leurs employés, les financiers, les consultants, les universités, les représentants gouvernementaux, etc. Les informations écrites s'obtiennent en lisant des revues spécialisées sur le secteur de l'entreprise, les journaux, etc.

Une fois l'obtention de l'information, les dirigeants analysent l'information à savoir si elle est une menace ou un opportunité. Par la suite, ils diagnostiquent les impacts que peut occasionner la menace ou l'opportunité. Il s'agit de redéfinir les stratégies en conséquence et d'adapter toute l'entreprise en fonction des nouvelles stratégies adoptées.

L'information est aussi un élément de base essentiel qui sert à l'élaboration d'un diagnostic de l'environnement externe. Là encore, les personnes responsables de diagnostiquer et d'analyser peuvent interpréter les informations à leur propre façon selon leur propre vision des choses par le truchement de leur savoir-être, savoir-faire et savoir-cognitif.

Nous pouvons donc dire que l'analyse des évolutions des facteurs externes à l'entreprise permet d'identifier les menaces et les opportunités dans le but de formuler de nouvelles stratégies souhaitables et réalisables.

7.3.1.2.4 Définition de la vision, mission et objectifs de l'entreprise

Cette étape du processus de management stratégique consiste à définir la vision puis la mission de l'entreprise c'est-à-dire, ce que l'on veut que l'entreprise soit à moyen et long termes ainsi que l'étendue de activités que poursuit l'entreprise. Elle permet aux dirigeants de réfléchir sur le pourquoi ils sont en affaires. Cette réflexion les conduit systématiquement à la formulation d'objectifs à atteindre.

La vision de l'entreprise consiste à préciser ce que l'on veut que l'entreprise soit à moyen et long termes alors que la mission de l'entreprise vise à définir le secteur d'affaires lui-même. Elle comprend une description des produits, des activités ou des fonctions et marchés que l'entreprise recherche présentement. Les produits et services représentent la valeur ajoutée à vendre aux clients. Les marchés font référence à des classes ou types de clients ou à des régions où le produit et/ou le service est vendu. Par fonctions, nous sous-entendons des technologies ou des processus utilisés pour créer de la valeur.

Cette étape du processus de management stratégique est le point de départ de l'analyse stratégique qui vise à répondre à qu'est-ce que l'on veut que l'entreprise soit et dans quel secteur d'affaires l'entreprise opère-t-elle? Selon Marie-José Avenier (1988), toute définition du secteur d'affaires doit être aussi précise que possible et indiquer les segments majeurs de stratégies (produits, marchés et fonctions).

Les objectifs sont les fins que l'entreprise cherche à atteindre grâce à ses activités. Il convient de définir les objectifs propres à l'entreprise. Ils peuvent viser la rentabilité, l'efficience (les coûts les plus bas), la satisfaction des employés et leur développement, des produits et/ou des services de qualité pour les clients, le sens civique et la responsabilité sociale, le leadership dans le marché, la facilité d'adaptation, etc.

Il s'avère pertinent de préciser les objectifs à atteindre parce qu'ils aident l'entreprise à se définir dans son milieu. En quelque sorte, ils permettent à l'entreprise de justifier son existence. Les objectifs aident ainsi à la coordination des décisions et des personnes qui les prennent. Dans ce sens, les objectifs formulés dirigent l'attention des employés sur des standards désirables de comportement. Cette façon de faire permet d'établir la performance de l'entreprise. Soulignons que les standards sont des cibles plus tangibles que la mission puisque le management stratégique implique que soit clarifiée la façon de mesurer la réalisation des objectifs.

Le modèle de management stratégique, présenté antérieurement, montre que la définition de la vision et de la mission ainsi que la formulation des objectifs de l'entreprise sont influencées par plusieurs facteurs : les réalités de l'environnement externe et de l'environnement interne, les réalités des ressources de l'entreprise, les systèmes de valeurs et les objectifs des dirigeants ainsi que le développement désiré de l'entreprise.

Il convient de préciser que la définition de la vision et de la mission ainsi que la formulation des objectifs ne demeurent pas statiques. La boucle de rétroaction représentée par un cercle entouré de flèches montre que la mission et les objectifs peuvent changer dans le temps en fonction des évolutions des environnements interne et externe. Pour ce faire, l'entreprise doit être souple afin de s'ajuster rapidement en fonction des nouveaux éléments qui l'incitent à se réajuster.

Les raisons qui rendent compte des changements dans la mission et les objectifs sont (cf. Marie-José Avenier (1988)) :

- des changements dans les niveaux d'aspiration des dirigeants;
- la situation économique du marché;
- des changements dans le cycle de vie du produit;
- la venue de nouveaux concurrents;
- des évolutions socio-culturelles;
- des changements technologiques;
- décisions, normes et politiques gouvernementales.

7.3.1.2.5 Analyse et choix des stratégies

Une fois que les dirigeants ont statué sur la mission et les objectifs de l'entreprise en tenant compte des évolutions des environnements interne et externe, il est de mise d'analyser et d'explorer différentes stratégies potentielles. À ce stade, il s'agit de faire un inventaire systématique de plusieurs stratégies potentielles. Ces dernières prennent en compte les environnements interne et externe. En d'autres termes, cela consiste à réaliser une démarche de prospective qui vise à élaborer un certain nombre d'hypothèses de stratégies raisonnables, au besoin contradictoires et divergentes, sur les changements possibles de l'environnement. Son rôle est de faire apparaître, en fonction de l'environnement externe, les distorsions qualitatives qui risquent d'apparaître entre la configuration actuelle de l'entreprise (environnement interne) et celle qui sera admissible dans le futur.

Une fois l'analyse des distorsions (écarts) des stratégies effectuée, il convient de préciser quelle stratégie globale les dirigeants veulent retenir pour développer leur entreprise. Le couplage des stratégies interne et externe est essentiel parce qu'elle permet d'analyser, à l'externe, les stratégies désirées et à l'interne, les stratégies réalisables.

Ainsi, la nature de l'écart, les types d'environnement et les conditions internes détermineront la stratégie à privilégier pour développer l'entreprise.

7.3.1.2.6 Formulation de la stratégie globale de développement

L'analyse des distorsions (écarts) entre les stratégies internes et externes permet de formuler une stratégie globale de développement pour l'entreprise. Soulignons que le choix de la stratégie globale doit être en conformité avec la définition de la mission de l'entreprise. D'où la nécessité de les valider avant la mise en œuvre de la stratégie.

La formulation de la stratégie globale repose essentiellement sur un ajustement entre les environnements interne et externe. Elle précise l'axe prioritaire sur lequel les dirigeants et les employés devront mettre l'accent pour assurer le développement de l'entreprise. Cette ligne de conduite favorise l'évaluation et la reformulation des principes de gestion qui animent l'entreprise. À cet effet, elle doit préciser les objectifs à atteindre sur le plan financier, commercial et corporatif et par la suite, identifier les actions nécessaires pour les atteindre.

7.3.1.3 Niveau tactique et opérationnel

Le niveau tactique et opérationnel est le troisième niveau d'analyse suggéré par le modèle conceptuel de management stratégique. Il consiste à traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources humaines et financières ainsi que des environnements. Sur le plan tactique, il s'agit d'élaborer des plans, politiques et procédures qui permettront d'orchestrer globalement au sein de l'entreprise la mise en oeuvre de la stratégie. Ces plans, politiques et procédures devront apporter des précisions sur la structure, la division du travail, les tâches, la répartition des ressources, le budget, la programmation, l'organisation du travail et les équipes de travail.

Sur le plan opérationnel, les plans, politiques et procédures permettront à l'entreprise et au personnel d'obtenir des informations et des orientations claires et précises en rapport avec l'accueil de clients, service à la clientèle, la fabrication des produits, la livraison de la marchandise, le travail d'équipe, les communications, etc.

7.3.1.3.1 Mise en oeuvre de la stratégie

La mise en oeuvre de la stratégie est une étape très importante parce qu'elle demande beaucoup d'investissement de la part des dirigeants et des employés.

La réussite de la mise en oeuvre d'une stratégie repose sur le niveau d'adaptation des différents supports organisationnels (structure, plans, contrôle et animation des ressources humaines) en fonction de l'action. En d'autres termes, la mise en oeuvre de la stratégie permet aux dirigeants de s'interroger à savoir s'ils ont la bonne organisation pour la stratégie choisie. Ainsi, ils doivent réviser la division du travail, la coordination et le contrôle par le truchement de plans et de politiques.

La phase d'implantation de la stratégie est nécessaire pour préciser de quelle façon le choix stratégique deviendra opérationnel. Il convient donc d'établir des mécanismes structureaux et administratifs compatibles, pratiques et flexibles de manière à renforcer la direction stratégique choisie et fournir des guides pour l'action.

L'étape de la mise en oeuvre englobe deux volets : l'organisation structurelle et l'allocation des ressources humaines, financières et technologiques.

7.3.1.3.2 Organisation structurelle

L'organisation structurelle vise à modifier ou doter l'entreprise de structures, de politiques et de plans ainsi que de style administratif et cela, en fonction de la nouvelle stratégie adoptée. En quelque sorte, il s'agit de

teinter l'organisation sur tous ses aspects afin que l'on ressente que l'organisation s'est imprégnée de cette nouvelle stratégie. Dans cette perspective, il convient d'harmoniser les structures, politiques, plans et style administratif avec la stratégie choisie.

À cette étape, les dirigeants doivent se questionner à savoir s'ils ont la bonne organisation pour la stratégie adoptée. Dans cette optique, ils doivent réviser et développer, s'il y a lieu, des plans, politiques et processus administratifs et cela dans le but de rendre la stratégie efficace.

Les politiques fournissent les moyens d'exécuter les plans et les décisions stratégiques. Elles sont des guides d'actions. Il est donc important de transposer la stratégie majeure dans des plans et des politiques qui sont compatibles et pratiques. La plupart du temps, les plans et les politiques sont généralement exprimés verbalement. Toutefois, il devient pertinent de les formuler sur tous les aspects majeurs de l'entreprise à l'égard du marketing, de la finance, de la production et du personnel. Il convient de préciser que les politiques et les plans financiers doivent être le premier aspect visé parce qu'il est étroitement lié à l'affectation des budgets et des ressources humaines.

Jauch et Glueck (1990), mentionnent que "comme résultat, les politiques et les plans devront :

- 1• spécifier de quelle façon la stratégie se réalisera, ce qui est à faire, qui le fera, comment on le fera et quand cela devra être terminé;
- 2• établir un mécanisme de suivi pour s'assurer que le choix stratégique, les plans et les décisions politiques seront exécutés;
- 3• susciter de nouvelles forces qui pourront être utilisées pour la stratégie ultérieurement."¹

Au cours de cette étape, il devient opportun de décentraliser la mise en oeuvre de la stratégie pour permettre aux employés de s'approprier la stratégie afin que leurs attitudes et comportements adhèrent à cette nouvelle stratégie. Cette façon de faire crée un effet de synergie au sein de l'entreprise car on tente, au maximum, de canaliser les énergies vers le même but. De plus, il convient d'établir des mécanismes de communication et d'information entre les employés et les dirigeants afin de permettre à chacun de s'exprimer et de participer à la mise en oeuvre de la stratégie choisie.

Un autre élément important que les dirigeants doivent préciser au cours de cette étape est le style de leadership. Il se caractérise par les plans et les politiques de personnel qui ont une signification cruciale pour l'entreprise et influencent son aptitude à implanter la stratégie. Il convient donc de mettre l'accent sur les points essentiels reliés au fait de garantir l'aptitude au leadership en tant que composante du système administratif pour implanter la

¹ Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.368.

stratégie. Cet aspect permet de s'assurer que les bons stratèges occupent les bonnes fonctions en rapport avec la stratégie choisie.

Il convient de préciser que le style de leadership a un impact considérable sur le climat de travail. D'où l'importance de le circonscrire et s'assurer d'une cohésion qui permettra de créer un climat de travail harmonieux.

Certes, il ne faut pas oublier que l'implantation de la stratégie doit se faire en respectant la culture de l'entreprise. Ainsi, la culture doit être prise en compte lorsque les dirigeants et le personnel élaborent des politiques, des procédures et des plans.

Nous pouvons donc dire que l'implantation des plans, politiques et procédures spécifie de quelle manière le choix stratégique se réalisera. L'entreprise élabore des plans et des politiques qui sont des guides pour les décisions à prendre en vue de l'action, et ceux-ci favorisent l'efficacité de la stratégie. L'élément crucial de cette étape consiste à traduire la stratégie dans des plans et des politiques qui sont compatibles, pratiques et flexibles.

Les plans et les politiques sont élaborés pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise (humaines, marketing, finance, recherche et développement et production-exploitation). Soulignons que chacun d'entre eux doit être cohérent et s'intégrer l'un à l'autre dans le but de mettre en application la stratégie définie.

Une fois, le style administratif défini, les plans, politiques et structure élaborés, il est de mise de procéder à l'allocation des ressources humaines, financières et technologiques.

7.3.1.3.3 Allocation des ressources

Une fois, le style de leadership défini, les plans et politiques circonscrits, il convient d'affecter les ressources pour s'assurer de la réalisation de la stratégie.

Cette étape vise à déterminer les sommes d'argent, les conditions et le personnel qui seront affectés à la mise en oeuvre de la stratégie. Les ressources de l'entreprise doivent être affectées pour renforcer le choix stratégique.

Pour ce faire, les dirigeants doivent mettre l'accent sur la division du travail à travers l'affectation des ressources et les principales fonctions de l'entreprise (personnel, marketing, finance, production-exploitation, recherche et développement). Tout cela, en étant continuellement branchés sur les évolutions des environnements interne et externe.

Pour s'assurer de la mise en oeuvre de la stratégie, il ne suffit pas seulement d'élaborer des politiques, des plans et des structures appropriés mais il faut

aussi s'assurer que les activités soient intégrées et coordonnées par des mécanismes. D'où la nécessité de mettre en place un suivi de la stratégie.

7.3.1.4 Niveau de contrôle

3.1.4

Il est évident qu'un processus de management stratégique n'est pas complet s'il n'y a pas de mécanismes établis permettant d'évaluer et de contrôler si la stratégie adoptée est belle et bien en application, et que toutes les composantes (fonctions) de l'entreprise sont harmonisées en vue de l'atteinte et de la mise en application de la stratégie. Dans cette perspective, les dirigeants doivent prendre le temps d'analyser et d'évaluer la congruence du fonctionnement interne avec la stratégie adoptée. Pour ce faire, il est de mise d'établir des mécanismes de contrôle et d'évaluation.

7.3.1.4.1 Évaluation et contrôle de la stratégie

À ce stade, nous considérons que l'infrastructure de l'entreprise est mise en place, qu'il y a un plan spécifique pour exécuter la stratégie et que des activités ont été assignées à l'entreprise : les ressources ont été fournies pour remplir ces tâches, des politiques ont été développées et communiquées, le style de leadership a été mis au point de sorte que le climat est conforme à la

stratégie et aux plans. Mais ce n'est pas tout, les dirigeants doivent considérer d'autres composantes essentielles à un système administratif efficace. Celles-ci permettent de s'assurer que tous les autres éléments fonctionnent correctement et sont en harmonie avec la stratégie adoptée.

Le suivi de la stratégie et de son implantation nécessite un système de contrôle, un système approprié de récompenses et un système efficace d'information fournissant aux dirigeants une rétroaction précise, complète et à temps de sorte qu'ils puissent agir à partir de ces données (cf. Avenier (1988), Hermel (1989), Jauch et Glueck (1990)).

Les boucles de rétroaction apparaissant au quatre coins du graphique du modèle conceptuel de management stratégique montrent que le processus n'est pas statique. En effet, toutes les étapes peuvent être modifiées à tout moment et cela, en fonction des évolutions des environnements. Le processus dénote une souplesse d'adaptation que l'entreprise doit avoir pour faire face aux changements.

Tous ces éléments, qui font partie intégrante de l'implantation et de l'évaluation, permettent de vérifier que les plans sont efficaces et qu'ils le resteront ainsi que d'analyser les écarts existant entre les résultats et les objectifs à atteindre. Précisons que le système d'évaluation sert également à recycler la rétroaction comme intrant de la nouvelle planification stratégique et à vérifier, une nouvelle fois, si le choix de la stratégie est réaliste, adéquat, cohérent et pratique à l'égard des environnements interne et externe.

Ainsi, nous pouvons dire que si l'évaluation et le contrôle ne sont pas intégrés au plan, le management stratégique demeure un voeu pieux plutôt qu'un moyen de parvenir à un futur désiré.

Le contrôle stratégique et le processus d'évaluation exigent que l'on surveille de très près les environnements afin de recueillir des informations qui permettent aux dirigeants de valider ou d'invalidier la stratégie et les plans en oeuvre au sein de l'entreprise. Il est à noter que les mécanismes de contrôle et d'évaluation doivent être simples et souples pour permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions des environnements.

Pour conclure, nous pouvons dire que le modèle de management stratégique proposé permet à l'entreprise de s'assurer de son développement en suggérant un processus qui incite les dirigeants à être pro-actif. Par ailleurs, il permet à l'entreprise d'être flexible, adaptable et ouverte aux évolutions des environnements interne et externe. En effet, le processus de management stratégique permet des flexibilités sur le plan stratégique, structurel et opérationnel.

Maintenant que nous avons passé en revue les diverses composantes du processus de management stratégique que comporte le modèle proposé, il convient de vérifier si celui-ci permet aux propriétaires-dirigeants de résoudre leurs problèmes et s'ils se sentent à l'aise dans son utilisation.

7.4 LE MODÈLE ET SA PRISE SUR LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE

Il s'agit de montrer ici, en quoi le modèle conceptuel de management stratégique proposé peut aider à résoudre le problème majeur identifié dans le rapport diagnostic présenté au chapitre IV.

7.4.1 Niveau entrepreneurial

La réalisation de la première étape du modèle de management stratégique va permettre d'aider les propriétaires-dirigeants à faire d'abord le point sur eux puis sur leur entreprise. À cette étape, ils ont l'opportunité de se remettre en question et de préciser ce qu'ils veulent être et devenir plus tard. Individuellement puis collectivement, les propriétaires-dirigeants, par le biais de cette remise en question, arriveront à définir leur culture entrepreneuriale.

Cette première étape est la pierre angulaire de l'enlignement stratégique de l'entreprise. Elle va permettre :

- de discuter du niveau d'aspiration professionnelle du directeur de la production afin de déterminer de quelle façon il peut se réaliser dans son entreprise et atteindre ce niveau d'aspiration professionnelle. Donc, il

s'agira de savoir s'il a toujours le goût de continuer à fabriquer des pâtisseries et du chocolat. Si non, qu'est-ce qu'il a le goût de faire et peut-il le faire dans son entreprise? Quant à la directrice des ventes et du service à la clientèle, nous analyserons si elle a le goût de continuer à faire ce qu'elle fait, aspire-t-elle à s'occuper aussi de la section production, etc ?

- une mise en commun de chacun des propriétaires-dirigeants sur leurs objectifs personnels. Celle-ci conduira à définir systématiquement les objectifs de l'entreprise. C'est alors que nous pourrons savoir s'ils désirent seulement créer leur propre emploi par le biais de leur entreprise ou bien, s'ils ont le goût de développer encore davantage leur entreprise. Certes, les objectifs de l'entreprise sont dépendants de ceux des propriétaires-dirigeants, d'où la nécessité de bien les définir.

7.4.2 Niveau stratégique

Le modèle met en évidence que la définition de la mission, l'analyse et choix des stratégies ainsi que la formulation de la stratégie sont continuellement en interrelation avec les informations des environnements interne et externe.

Actuellement, les dirigeants possèdent un diagnostic organisationnel leur permettant de connaître les forces et les faiblesses de leur entreprise. Toutefois, l'entreprise se tient peu informée des événements qui peuvent avoir un impact considérable sur la vie de l'entreprise.

Les seuls outils et moyens dont l'entreprise dispose pour être à l'affût de l'information consiste à assister, environ à tous les deux ans, à un salon sur les pâtisseries et les chocolats et de lire périodiquement une revue spécialisée sur le secteur : La Fournée. À part cela, ils écoutent les informations en provenance des média et des journaux.

Nous pouvons dire qu'il y a une faiblesse marquée dans l'analyse de l'information à savoir si l'information est une menace ou une opportunité, et quel est son impact dans l'entreprise ainsi que dans les actions c'est-à-dire qu'est-ce qu'on fait de l'information et comment on articule cette information concrètement dans l'entreprise?

La définition de la mission et des objectifs de l'entreprise

Le rapport diagnostic fait mention que la mission de l'entreprise n'est pas arrêtée. Les propriétaires-dirigeants nous laissent sur une impression qu'ils ne savent plus où aller ni comment s'y prendre pour augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le seul objectif clair, partagé par les propriétaires-dirigeants en est un de rentabilité. Ils veulent accroître encore davantage la rentabilité de l'entreprise qui se traduit par une augmentation du volume de ventes.

Donc, le modèle de management stratégique va permettre aux propriétaires-dirigeants de circonscrire la mission de l'entreprise et de fixer des objectifs s'y rattachant.

Analyse et choix des stratégies

Il convient de préciser que l'analyse des stratégies ne se fait pas de façon systématique de la part des propriétaires-dirigeants. Il est vrai de dire qu'il fut stratégique de fabriquer des produits de haute gamme mais, depuis lors, aucune autre stratégie n'a été redéfinie en prenant en considération les informations de l'environnement externe telles que la mondialisation des marchés et l'internationalisation de la concurrence. Les propriétaires-dirigeants n'ont pas développé cette façon de procéder pour en arriver à réviser les stratégies de l'entreprise. Nous pouvons donc dire qu'ils n'ont pas intégré dans leur façon de faire un processus de réflexion stratégique qui tient compte des environnements interne et externe.

Dans ce sens, le modèle de management stratégique permettra d'amener les propriétaires-dirigeants à analyser les stratégies de l'entreprise en tenant compte des évolutions des environnements et cela, de façon régulière. Aussi, ils devront mettre en place des mécanismes permettant d'obtenir la bonne information au bon moment.

Formulation de la stratégie

Actuellement, l'entreprise n'a pas de stratégie de développement arrêtée. Les propriétaires-dirigeants ne savent pas quelle idée de projet ils doivent mettre de l'avant ni par où commencer pour développer leur entreprise. Ils se sont tellement limités à répondre à la demande qu'ils ont perdu leur "sens"

(orientation et stratégie) d'articuler concrètement les stratégies arrêtées pour assurer le développement de l'entreprise. Cela peut expliquer l'attitude réactive plutôt que pro-active des propriétaires-dirigeants.

La réalisation des trois étapes sur le plan stratégique soient, la définition de la mission et et les objectifs de l'entreprise, l'analyse et choix des stratégies et la formulation de la stratégie va permettre aux propriétaires-dirigeants d'atteindre ce qu'ils veulent réellement que leur entreprise soit.

7.4.3 Niveau tactique et opérationnel

Tel qu'explicité antérieurement, le niveau tactique et opérationnel consiste à formaliser la volonté stratégique des propriétaires-dirigeants en tenant compte simultanément des ressources humaines, financières et technologiques ainsi que des environnements. Sur le plan tactique, nous avons constaté que l'entreprise est un peu handicapée, malgré la présence de politiques et de procédures. D'ailleurs, ce n'est que tout récemment (octobre 1991), suite à une de nos recommandations, que les propriétaires-dirigeants ont défini clairement, par écrit, les politiques de l'entreprise.

Le rapport diagnostic fait mention que les propriétaires-dirigeants ont tenté d'élaborer certaines procédures pour faciliter le mode de fonctionnement mais celles-ci n'ont pas été mises en application. Soulignons à titre

d'exemples, les formulaires de prise de commande et de contrôle de l'inventaire. Ces outils ne sont pas mis en application parce qu'on prétend perdre du temps plutôt que d'en gagner. Mentionnons également que certaines procédures sont manquantes, particulièrement celles visant l'embauche, le recrutement et la sélection de personnel, le contrôle de la qualité, etc.

De plus, nous avons constaté qu'aucune politique n'a été élaborée à l'égard de la fonction marketing de l'entreprise. Cela dénote que les propriétaires-dirigeants n'ont pas circonscrit une stratégie de marketing orientée en fonction de la stratégie globale de développement de l'entreprise. Par ailleurs, il y a un manque de cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise occasionné par l'absence d'une mission arrêtée et de la définition d'une stratégie globale de développement.

Sur le plan opérationnel, nous avons remarqué que l'entreprise ne possède aucun plan de travail. Tout est planifié au jour le jour. Les politiques ne sont pas appliquées intégralement chez tous les dépositaires. Lors des périodes achalandées, toute l'équipe de travail est bousculée pour répondre à temps aux commandes. On est tellement concentrés sur la production que les propriétaires-dirigeants sont portés à oublier les employés et tout ce qui se passe aux alentours. Les communications sont aussi perturbées.

Les quelques éléments relatés montrent qu'il y a présence d'incongruités qui méritent d'être corrigées et que la réalisation des deux étapes sur le plan

tactique et opérationnel va favoriser un couplage étroit entre la stratégie adoptée et les opérations. Dans cette optique, les propriétaires-dirigeants devront mettre de l'avant la stratégie adoptée. En quelque sorte, ils verront à instaurer une structure, des politiques, un style administratif ainsi qu'à une allocation des diverses ressources en fonction de ce qu'ils veulent que l'entreprise soit du point de vue stratégique.

7.4.4 Niveau de contrôle

Il est évident que les composantes (fonctions) de l'entreprise ne sont pas toutes harmonisées avec l'atteinte d'une mission arrêtée et d'une stratégie définie. C'est pourquoi, le modèle de management stratégique va permettre aux propriétaires-dirigeants d'instaurer des mécanismes d'évaluation et de contrôle dans leur entreprise afin de vérifier le niveau de congruence entre le fonctionnement interne et la stratégie adoptée.

Dans son ensemble, le modèle de management stratégique permet aux propriétaire-dirigeants d'être à la fois à l'écoute des environnements interne et externe et de modifier, selon ceux-ci, les stratégies et les mécanismes de mise en oeuvre pour demeurer le chef de file dans son secteur d'activité en Abitibi-Témiscamingue.

7.5 IMPLANTATION

Maintenant que nous avons complété le diagnostic organisationnel et suggéré un modèle de management stratégique pour résoudre le problème majeur identifié, il s'agit d'aider les propriétaires-dirigeants dans la mise en oeuvre de ce modèle. Pour ce faire, nous les assisterons dans la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique qui comprend la réalisation des deux premières étapes et les préparerons avant la venue du programme de protection de l'emploi afin de les aider dans la continuité des actions pour mettre en place le modèle suggéré.

Il convient de préciser que nous effectuerons la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique dès l'automne 1992 puisque d'une part, les propriétaires-dirigeants sont prêts à débiter la mise en oeuvre à cette période et d'autre part, ils ont fait la demande pour être admissible au programme de protection de l'emploi dans le but de les aider financièrement à embaucher des consultants pour continuer la mise en place du modèle de management stratégique. L'acceptation ou le refus à ce programme sera officialisé à la fin du mois d'août 1992.

Tout processus de changement nécessite la prise en compte du rythme des propriétaires-dirigeants. Dans ce sens, la réalisation des étapes 1 et 2 du processus de management stratégique se fera dès la fin du mois d'août 1992.

Dans le but d'assister les propriétaires-dirigeants dans la réalisation de ces deux premières activités du modèle de management stratégique, nous discuterons avec eux, dans un premier temps, des principales conditions de réussite à l'implantation de ce changement. Cette mise en garde est essentielle parce qu'ils s'engagent dans un processus qui implique des individus à la base. Les conditions se résument comme suit:

- **Reconnaître et accepter que le modèle suggéré permet de corriger l'ensemble des problèmes identifiés;**

- **Les propriétaires-dirigeants doivent avoir le désir prononcé et la volonté de mettre de l'avant et en application le modèle;**

- **Les propriétaires-dirigeants doivent être conscients que la mise en application du modèle leur demandera et exigera temps, énergie et effort, en sus du travail quotidien;**

- **Les propriétaires-dirigeants devront s'assurer de l'entière collaboration de tout le personnel impliqué dans l'entreprise quant à la mise en oeuvre du modèle;**

- **Les propriétaires-dirigeants doivent être conscients que la clé du succès et du développement de leur entreprise repose entre leurs mains. Il n'en tient qu'à eux de faire de leur entreprise ce qu'ils désirent qu'elle soit réellement.**

Cet exercice nous semble essentiel puisqu'il permet de faire le point sur la démarche, le niveau d'implication et d'investissement de la part des propriétaires-dirigeants ainsi que du personnel.

Les propriétaires-dirigeants sont prêts à passer à l'action, et ils sont conscients que cette démarche exigera beaucoup d'eux. Malgré cela, c'est le prix de l'effort à payer pour les conduire là où ils le désirent. Selon eux, cette démarche est la clé qui permet d'orienter, de guider, d'agir et d'ouvrir de nouveaux horizons afin d'assurer une vitesse de croisière fort intéressante du développement de leur entreprise.

Après avoir échangé avec les propriétaires-dirigeants sur les mises en garde quant à l'implantation, nous les assisterons à la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique qui vise la réalisation des deux premières étapes du modèle soit, définir la culture entrepreneuriale et définir la mission et les objectifs de l'entreprise.

Lors de la première étape qui consiste à définir la culture entrepreneuriale, nous amènerons les propriétaires-dirigeants à faire le point individuellement puis en commun sur ce qu'ils sont comme individu. Nous aborderons les éléments suivants : aspirations professionnelles, objectifs personnels, valeurs, culture, etc. L'objectif de cette première étape est de faire prendre conscience à chaque dirigeant ce qu'ils est et ce qu'il veut être. Soulignons que la mise en commun permettra de définir la culture entrepreneuriale.

Une fois complétée, nous aborderons la deuxième étape qui consiste à définir la mission et les objectifs de l'entreprise. L'objectif de cette étape est d'amener les propriétaires-dirigeants à circonscrire la mission de l'entreprise. Est-ce que l'on veut produire des produits de chocolat et de pâtisserie ou simplement des produits de chocolat ? Après quoi, nous les aiderons à formuler des objectifs clairs. Il convient de mentionner que nous tenterons, au cours de cet exercice de démontrer les corrélations existantes entre les éléments recueillis à l'étape 1 avec ceux de l'étape 2 car, dans la petite entreprise, les buts de l'entreprise sont ceux énoncés par les propriétaires-dirigeants.

Il convient de préciser que la réalisation de ces deux étapes est essentielle car elles vont faciliter par la suite, la continuité des autres activités qui seront réalisées avec le consultant embauché dans le cadre du programme de protection de l'emploi (cf. annexe 6) pour compléter les étapes du processus de management stratégique.

Dans un deuxième temps, avant la mise en place du programme de protection de l'emploi, nous amènerons les propriétaires-dirigeants à faire le point sur le processus dans lequel ils s'engageront dans le cadre de ce programme sous la perspective de relation conseiller-gestionnaire. Cet exercice est très important car le programme a pour but d'engager les consultants nécessaires pour aider l'entreprise à résoudre les problèmes majeurs identifiés dans le rapport diagnostic. D'où l'importance de préciser avec eux les éléments à considérer pour obtenir une meilleure relation conseiller-gestionnaire.

À notre avis, cette étape permettra aux propriétaires-dirigeants de mieux s'intégrer dans le processus de ce programme et permettra d'atténuer des écarts qui pourraient exister entre les propriétaires-dirigeants et les consultants. En quelque sorte, nous les informons sur les éléments à prendre en compte pour favoriser une relation «gagnante-gagnante» avec les consultants vers l'atteinte d'un objectif commun. Ces éléments sont traités à la section suivante.

7.5.1 Éléments à considérer pour une meilleure relation conseiller-gestionnaire

La prémisse de base qui sous-tend toute relation conseiller-gestionnaire est **l'existence d'un problème** au sein de l'entreprise. Généralement, il faut qu'il y ait un problème à la source pour faire appel à un conseiller (cf. Landry, Malouin et Dragon (1982)).

Le deuxième élément à prendre en compte pour que naisse une florissante relation conseiller-gestionnaire, il faut que les **propriétaires-dirigeants désirent et sollicitent l'intervention d'un conseiller**. Ce geste doit être très volontaire et non pas obligatoire.

Le troisième élément à considérer pour faciliter la relation conseiller-gestionnaire est de **s'entendre sur le vrai problème existant** et de le

considérer comme un construit. Il faut mentionner que les gestionnaires et le conseiller ont chacun leur propre réalité, leur façon de voir les choses en fonction de leur expérience, formation, éducation, culture, etc. Ces différences de vision nécessitent, au point de départ, que les gestionnaires et le conseiller discutent afin d'en arriver à une même vision commune du problème existant.

Par ailleurs, il convient de préciser que les gestionnaires **doivent s'attendre à des différences** entre eux et le conseiller sur la façon de voir le **problème** et par conséquent de le **résoudre**. D'où la nécessité de bien communiquer, d'échanger et de réexaminer en cours de route, le contrat d'intervention.

Un autre élément à tenir compte, la **disposition et l'affectation des ressources** pour voir à la mise en oeuvre de la solution. Les gestionnaires doivent être conscients que pour corriger une situation, cela implique la mobilisation d'une certaine quantité de ressources au sein de leur entreprise. Donc, cela peut demander des efforts et des énergies additionnels pour le personnel participant à la mise en oeuvre de la solution.

Finalement, la relation conseiller-gestionnaire devra être soutenue par un contrat d'intervention et un contrat relationnel qui peut évoluer et être sujet à rediscussion en cours d'intervention. Le contrat relationnel permet de situer le mandat du conseiller et précise les moyens que le conseiller et les gestionnaires se donnent pour maintenir une relation harmonieuse.

Le contrat relationnel est une entente souvent tacite sur les attentes de comportements et d'attitudes que le conseiller et les dirigeants ont l'un envers l'autre. Il comprend généralement les éléments suivants : les objectifs, attentes et comportements, les règles du jeu pour un bon échange, les limites à respecter, les moments et moyens de feedback. Donc, le contrat relationnel dans une intervention gagne en efficacité lorsque les bases du contrat passent graduellement du «tacite» à la «transparence».

Le contrat d'intervention permet d'exposer les termes de l'entente et servir de référence par la suite. Le contrat contient des précisions sur : le mandat, les objectifs et attentes du client, la méthodologie proposée, les résultats visés, les ressources impliquées, les coûts, l'échéancier ainsi que les mécanismes d'évaluation et de rétroaction.

Donc, tous ces éléments doivent être pris en compte lorsque les propriétaires-dirigeants ont l'intention de s'engager dans une relation conseiller-gestionnaire. Il faut noter que les bonnes communications sont essentielles et à la base de toutes relations harmonieuses dans la relation conseiller-gestionnaire.

Une fois cet exercice complété, nous assisterons les propriétaires-dirigeants tout au long du processus du programme de protection de l'emploi. Dans ce sens, nous verrons à transmettre les données d'information aux nouveaux consultants qui seront embauchés par le biais de ce programme.

Aussi, nous nous assurerons du niveau de compréhension que le consultant a à l'égard du problème majeur et des activités à réaliser pour la continuité de la mise en oeuvre du modèle de management stratégique. Dans cette optique, nous serons là de façon continue pour s'assurer de la transférabilité des informations, du niveau de compréhension des consultants et de la continuité de la réalisation des activités du modèle pour solutionner le problème majeur.

Finalement, nous tenons à préciser que la mise en oeuvre et le support seront effectués, malgré le fait que le mémoire de maîtrise soit terminé. Au cours de la période automnale, nous effectuerons la réalisation des deux premières étapes du processus de management stratégique dès que les propriétaires-dirigeants sont prêts. Nous progresserons au rythme des dirigeants et selon leur bonne volonté et les ressources disponibles. Soyez assuré que nous avons à coeur que cette petite entreprise soit toujours plus performante et demeure le chef de file dans son champs de spécialisation en Abitibi-Témiscamingue.

CONCLUSION

Le présent chapitre met en évidence que le modèle de management stratégique est celui qui convient le mieux pour l'entreprise afin de régulariser son problème pertinent (cf. annexe 5). Le modèle suggéré est à la fois simple et permet à l'entreprise d'être très flexible c'est-à-dire de se réajuster rapidement à la suite des informations provenant des évolutions des environnements.

Voici donc, en bref, les autres éléments que nous croyons pertinent de retenir dans ce chapitre :

- Le modèle favorise une attitude offensive, une prise en compte des environnements interne et externe, une flexibilité d'adaptation ainsi qu'un couplage étroit entre la stratégie et les opérations;

- Le modèle comprend quatre niveaux d'analyse soit entrepreneurial, stratégique, tactique et opérationnel ainsi que de contrôle;

- L'implantation du modèle conceptuel de management stratégique exige à la base, de la part des dirigeants, de reconnaître et d'accepter le modèle, d'avoir le désir prononcé et la volonté de mettre de l'avant et en application le modèle, du temps, de l'énergie et des efforts à travers les

opérations quotidiennes ainsi que d'impliquer le personnel en s'assurant, en premier lieu, de leur niveau de collaboration;

- La mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique comprend la réalisation des deux premières étapes soit, définir la culture entrepreneuriale et définir la mission des objectifs de l'entreprise;

- Une fois la mise en oeuvre partielle complétée, à titre de consultant, nous supporterons les propriétaires-dirigeants à poursuivre l'implantation du modèle de management stratégique par l'embauche d'un consultant dans le cadre du programme de protection de l'emploi.

Maintenant que nous avons présenté le diagnostic-intervention basé en partie sur la méthodologie des systèmes souples et inspiré des méthodes d'analyse de Checkland, Prévost et Bégin pour décrire l'organisation à l'étude ainsi que le modèle de management stratégique pour solutionner le problème majeur de l'entreprise à l'étude, il convient, dans le prochain chapitre, de présenter notre réflexion personnelle sur la méthodologie utilisée pour mener à terme notre démarche de diagnostic-intervention.

CHAPITRE VIII

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

INTRODUCTION

Dans le cadre du présent chapitre, nous ferons part de nos réflexions sur la méthodologie utilisée pour réaliser à la fois l'objectif de la maîtrise en gestion des petites et moyennes entreprises ainsi que le mandat confié par les propriétaires-dirigeants de l'entreprise "Les Chocolats Matine inc."

Dans cette ligne de conduite, nous aborderons les sujets suivants : le mandat, la méthodologie, le diagnostic organisationnel, le modèle et la mise en oeuvre. Dans l'ensemble, nous préciserons ce que cette recherche nous a apporté ainsi que les éléments à éviter en tant que consultante.

Finalement, nous aborderons en quoi la démarche utilisée dans le cadre de cette recherche est transférable dans la pratique de tous les jours.

8.1 MANDAT

L'élaboration du mandat est une étape essentielle pour mener à terme un diagnostic organisationnel. Nous sommes consciente qu'un mandat ne demeure pas statique tout comme les individus et l'entreprise. Il évolue aussi en fonction des évolutions des mandants et du mandataire.

Au cours de la durée de notre intervention, nous avons modifié le mandat initial dans le but de respecter le rythme des propriétaires-dirigeants et de nous respecter à titre de consultante. Si nous n'avions pas modifié le mandat initial, nous aurions été encore dans l'entreprise au moins une autre année, à temps partiel, pour les aider à mettre en place le modèle puis à élaborer avec eux différents outils et mécanismes de travail opérationnels. Mais pour le bien-être des propriétaires-dirigeants et de l'entreprise, nous croyons que le modèle et les outils doivent être implantés le plus tôt possible parce que le temps c'est de l'argent. Aussi, parce que les facteurs environnementaux tels que la mondialisation des marchés et l'internationalisation de la concurrence obligent l'entreprise, si elle désire toujours demeurer le chef de file, à se doter de stratégies et veiller à les adapter.

À notre avis, un mandat qui inclut le contrat d'intervention et le contrat relationnel est complet en soi parce qu'on tient compte à la fois des résultats à atteindre et des individus dans le processus. On s'assure de respecter les individus dans leurs limites, on favorise la communication et la transparence.

Dorénavant, le contrat relationnel et le contrat d'intervention feront partie intégrante de nos futurs mandats.

8.2 MÉTHODOLOGIE

Dans l'ensemble, cette recherche a pris appui sur les méthodologies développées par Peter B. Checkland (1981), Paul Prévost (1983) et Clermont Bégin (1989). Afin de mieux présenter la réalité de l'entreprise et dans un souci de compréhension de la réalité de l'entreprise aux propriétaires-dirigeants, nous nous sommes basées sur ces démarches d'analyse qui reposent sur la métaphore système.

À notre avis, cette méthodologie, nous a permis de bien comprendre ce qu'est l'entreprise, les interrelations qu'elle a avec son environnement, le problème majeur ainsi que de mettre au point un modèle adapté aux besoins de l'entreprise pour solutionner le problème majeur.

Cette méthode d'intervention est très intéressante mais elle doit s'effectuer sur une courte période (moins d'un an) car les propriétaires-dirigeants et l'entreprise progressent en fonction des évolutions des environnements. Donc, rien n'est statique dans l'entreprise. C'est pourquoi, il est important de réaliser un diagnostic-intervention sur une période courte. Sans cela, en tant que consultante, nous sommes continuellement à modifier ou ajouter des

éléments dans le rapport diagnostic. À vrai dire, on reste toujours avec une impression qu'on n'en finira jamais de présenter la situation réelle de l'entreprise.

Malgré toute la bonne volonté d'être le plus objectif pour réaliser l'intervention, il n'en demeure pas moins qu'à titre de consultante, nous sommes une personne ayant sa propre vision de la réalité en fonction de ses savoir-être, savoir-faire et savoir-cognitif. Dans ce sens, nous croyons que nous voyons la réalité non pas telle qu'elle est mais telle que nous sommes. Surtout si l'on ajoute qu'il n'existe pas de connaissance en soi mais que toute connaissance dérive de la relation sujet-objet. Ainsi, la connaissance étant assimilée par un esprit, nous pouvons dire que ce processus d'assimilation n'est pas neutre en soi.

Nous avons trouvé difficile de réaliser à la fois le mandat des propriétaires-dirigeants de l'entreprise à titre de consultante et le mandat de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, à titre d'étudiante, qui consiste à produire un mémoire de maîtrise. À plusieurs reprises, nous avons dû laisser l'intervention terrain en entreprise pour revenir à la rédaction et la continuité de la méthodologie dans le cadre de la maîtrise. Nous avons le goût d'être dans l'action pour les aider à faire de leur entreprise, une entreprise performante.

D'un autre côté, cela nous a permis de prendre un certain recul pour faire le point sur la méthodologie en rapport avec la pratique.

8.3 DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Nous avons trouvé la démarche très longue puisqu'il s'est passé deux ans entre le début et la fin de la présentation du rapport diagnostic. C'est très difficile de tenter de représenter la réalité de l'entreprise sur une période de deux ans quand on sait que l'entreprise évolue. Nous avons dû réajuster continuellement les informations contenues dans le rapport diagnostic.

Par ailleurs, lorsqu'on tente de décrire la réalité de l'entreprise, on ne sait jamais quand on doit s'arrêter parce qu'il y a toujours de nouveaux éléments à considérer. À vrai dire, il est difficile de fixer la limite d'arrêt pour recueillir les informations afin de présenter la réalité de l'entreprise.

Maintenant, avec un recul, nous sommes consciente et convaincue de l'importance d'élaborer rapidement le rapport diagnostic de l'entreprise afin d'éviter d'avoir à réajuster et d'ajouter d'autres informations nouvelles.

L'étape de la description de l'entreprise nous a permis de connaître beaucoup plus en profondeur l'entreprise. Cette étape est le coeur de la démarche et des activités à réaliser par la suite.

Il est vrai de dire que l'entreprise est le prolongement des propriétaires-dirigeants car l'entreprise est le miroir de ce que sont les dirigeants dans leurs schèmes de pensée, attitudes et comportements ainsi que dans leurs

façons de faire. Dans ce sens, les objectifs de l'entreprise sont en fait les objectifs des propriétaires-dirigeants. Il est donc "sine qua non" que le développement de l'entreprise repose sur leur volonté d'agir et de réagir.

Il convient de préciser que nous avons grandement aimé utiliser la méthode de description de l'entreprise parce qu'elle a pris en compte l'organisation comme étant un système ainsi que l'entrepreneur dans son monde par le biais de l'utilisation d'un langage simple de compréhension. Nous avons le sentiment d'avoir été sur la même longueur d'ondes qu'eux et de les avoir compris et respectés. Disons que cette façon de faire a été facilitante.

D'ailleurs, nous nous sommes sentie très bien dans l'utilisation de cette méthode. Nous croyons sincèrement que l'utilisation d'un amalgame de différentes approches pour étudier une organisation est plus riche en soi parce que l'on prend en compte plusieurs visions pour décrire l'organisation.

Cette méthode d'analyse de l'organisation est des plus intéressantes. Elle est à la fois simple, riche d'informations et facile de compréhension pour les propriétaires-dirigeants d'une entreprise. Il faut dire que cette nouvelle approche pourra être utilisée à nouveau dans le cadre de notre emploi actuel, à titre de conseillère en entreprise. Nous pourrions transférer cette façon de faire à l'égard de la réalisation de pré-diagnostic d'entreprise plutôt qu'un diagnostic organisationnel.

Nous croyons fortement que cette façon de faire peut aussi être utilisée pour analyser d'autres types d'organisation et de systèmes. Elle peut même être transposée pour analyser les problèmes d'ordre individuel.

Aussi, nous avons trouvé très pertinent et intéressant de faire la recherche sur les tendances du secteur de l'entreprise ainsi que sur les écrits pertinents à l'égard du management stratégique. Cela nous a permis de nous mettre à jour sur les évolutions de ce concept et particulièrement de faire la distinction entre la planification stratégique et le management stratégique.

Suite à la recherche des écrits pertinents et de notre vécu dans les petites et moyennes entreprises, nous sommes consciente que le management stratégique est un concept qui fait problème dans la plupart des petites et moyennes entreprises de la région. Pourtant il est essentiel car, à notre avis, il est la pierre angulaire qui permet d'assurer le développement continu de l'entreprise.

Puisque le management stratégique est un concept fort pertinent que toute entreprise doit posséder et maîtriser, éventuellement, dans le cadre de notre emploi, nous accorderons encore plus d'importance à cet aspect. Ainsi, toutes les petites et moyennes entreprises de la région dans lesquelles nous interviendrons, nous nous pencherons davantage pour examiner de près à savoir s'il y a existence d'un système de gestion stratégique. Si non, nous verrons à sensibiliser les propriétaires-dirigeants dans le but de les

conscientiser sur ce concept afin qu'ils réalisent la pertinence d'un tel processus de gestion stratégique.

8.4 MODÈLE

Notre recherche sur les écrits pertinents nous a permis d'élaborer un modèle de management stratégique adapté à l'entreprise en tenant compte du contexte actuel de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence.

Cette étape de la méthodologie nous a permis de concevoir un modèle de management stratégique que nous croyons utiliser à nouveau dans d'autres occasions. Par ailleurs, l'importance d'un système de pilotage dans l'entreprise nous incite dorénavant à être vigilants à cet égard lorsque nous aurons à intervenir soit à titre de consultante ou bien à titre de conseillère en entreprise dans le cadre de notre emploi actuel. Nous sommes persuadée que le pilotage stratégique d'une organisation est l'un des piliers majeurs qui conduit l'organisation dans la voie du succès.

Il convient de mentionner qu'il fut difficile d'élaborer le modèle de management stratégique parce que ce concept comprend beaucoup d'éléments importants à prendre en compte. Il n'est pas toujours évident de construire

un modèle qui représente visuellement tous les éléments du processus de management stratégique.

Concrètement, dans le cadre de notre emploi, ce modèle nous servira de base lors de l'élaboration de nos pré-diagnostic organisationnels à savoir si l'entreprise a un système de gestion stratégique et préciser qu'elles sont les étapes problématiques.

8.5 MISE EN OEUVRE

La mise en oeuvre préliminaire du modèle de management stratégique se fera à l'automne 1992, suite à une demande des propriétaires-dirigeants. Dans ce cas, nous ne pouvons exprimer notre expérience personnelle à cet égard. Toutefois, nous sommes convaincue que la réalisation des deux premières étapes figurant dans le processus de management stratégique éveillera encore davantage les propriétaires-dirigeants sur l'importance de ce processus et leur donnera le goût encore plus prononcé de continuer cette démarche.

En tant que consultante, il est important de connaître ses capacités et ses limites. C'est pourquoi, pour la continuité de la mise en oeuvre du modèle de management stratégique, nous recommandons à l'entreprise d'avoir recours à des spécialistes dans la matière. Toutefois, nous serons là pour

supporter les dirigeants dans cette continuité parce que nous avons à coeur le développement de cette petite entreprise.

Il convient de mentionner que seulement la présentation du rapport diagnostic a fait grandement réfléchir les propriétaires-dirigeants. Ils sont conscients du problème majeur et depuis, ils ont corrigé certains problèmes que nous avons énoncés dans la description de l'entreprise. Entres autres, ils ont mis en place un système de contrôle de l'inventaire, un système de prise de commande pour les clients et les dépositaires, un mécanisme de communication pour tenir informés, en même temps, tous les dépositaires. Aussi, ils ont organisé des rencontres avec les dépositaires pour faire le point sur divers sujets.

Toutes ces actions mises de l'avant par les propriétaires-dirigeants nous permettent de dire que, jusqu'à présent, l'intervention leur a permis d'être conscients de la réalité de leur entreprise. Dans ce sens, elle a "amené les dirigeants à", et c'est d'ailleurs un objectif atteint en tant que consultante car, selon nous, la venue d'un consultant dans une entreprise a pour objectif premier "d'amener les dirigeants à".

8.6 TRANSFÉRABILITÉ DE LA DÉMARCHE

Après un certain recul, nous sommes consciente, dans le cadre de notre emploi actuel, que nous pourrions utiliser et bonifier cette méthode d'analyse de description de l'organisation ainsi que le modèle conceptuel de management stratégique.

Nous savons pertinemment que le concept de management stratégique demeurera l'une de nos grandes préoccupations. Ainsi, chaque fois que nous aurons à intervenir dans une petite et moyenne entreprise dans la région nous examinerons de près le système de pilotage de l'entreprise.

8.7 RÉFLEXIONS PERSONNELLES

Malgré toutes les exigences et l'investissement que cette recherche a requis de notre part, il fut fascinant et captivant de la réaliser.

Cette expérience a eu pour effet d'augmenter notre niveau de connaissance sur notre savoir-être et notre savoir-faire. Dans les faits, à notre avis, cette expérience de vie a eu pour effet de nous transformer car elle "nous a amené à". Dans ce sens, il est intéressant de constater que nous avons grandi et que d'autres personnes ont aussi grandi dans cette expérience. Certes, nous

croyons que pour grandir dans toutes expériences que la vie nous offre, il est de mise de s'investir à fonds dans toutes relations d'aide avec les individus.

De cette expérience, nous avons fait le bilan des éléments qui nous ont le plus marqués et que nous prendrons en compte lors d'éventuelles relations d'aide conseillère et propriétaires-dirigeants. Ceux-ci sont les suivants :

- la petite et moyenne entreprise est en quelque sorte le miroir du savoir-être et du savoir-faire des propriétaires dirigeants;
- l'entreprise, les propriétaires-dirigeants et la consultante évoluent dans le mandat qui les relie. C'est pourquoi, il est important de réviser régulièrement les attentes, les objectifs et les résultats escomptés;
- il est important de respecter le rythme des dirigeants et cela même si pour nous en tant que consultante, nous trouvons que les choses n'avancent pas assez rapidement;
- dans une relation d'aide consultante et propriétaires-dirigeants, tous s'investissent en tant qu'individu. Ainsi, la relation d'aide doit se faire dans une perspective de «gagnant-gagnant»;
- la consultation est un monde fascinant.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que cette expérience fut très enrichissante à tous les points de vue. Elle nous a permis d'en arriver au constat suivant : l'entreprise est le prolongement de l'entrepreneur et pour mieux la comprendre, nous n'avons qu'à transposer notre niveau d'analyse de l'entreprise à celui de l'individu. Donc, pour comprendre ce qu'est l'entreprise, il faut à la base comprendre ce qu'est l'individu parce que celui-ci fait partie intégrante de l'entreprise.

Par ailleurs, nous sommes consciente que la source de tout problème organisationnel est l'individu. D'où la nécessité de bien le comprendre en soi. Cela veut dire que toute consultante qui intervient dans une organisation doit très bien se connaître pour être en mesure d'aider les propriétaires-dirigeants et l'entreprise. Ainsi, toutes interactions entre les personnes sont basées sur la psychologie de la relation des individus. Il en est de même pour le management stratégique. Le management transposé sur le plan personnel s'inscrit dans l'art de se développer en développant les autres. Il est donc "l'art de travailler avec d'autres en valorisant les différences. Il se trouve donc enrichi et imprégné par la psychologie de la relation."¹.

1 Jarroson Bruno, Invitation à une philosophie du management, 1991, p.88.

Nous terminons sur un extrait des écrits de Jarroson (1991) qui exprime bien que toute compréhension de l'organisation passe par la compréhension de l'individu.

Tout homme possède un pouvoir infini : celui d'agir avec les autres. Par la confiance, mes amis deviennent autant de démultiplications de moi-même et je suis, s'ils le veulent leur prolongement. Sans eux, je ne ferai rien. Avec eux, je peux tout. (...) Nous sommes tous des premiers de classe, au moins dans l'art d'être nous-mêmes. Dans cet art là, il appartient à chacun de progresser pour se développer et rayonner. Pour être celui qui donne aux autres l'envie de devenir ce qu'ils sont. L'entreprise gagne en accompagnant le développement des hommes qui la composent. Et cela, c'est une longue histoire.¹

¹ Jarroson Bruno, Invitation à une philosophie du management, 1991, p.222.

CONCLUSION

La décennie 90 amène les dirigeants de petites et moyennes entreprises à prendre des virages rapidement pour demeurer compétitifs et assurer le développement de leur entreprise. La mondialisation des marchés et l'internationalisation des marchés sont les deux phénomènes auxquels les dirigeants de petites et moyennes entreprises auront à faire face. Dans ce contexte, la vie des petites et moyennes entreprises est dépendante du temps de réaction à adapter et modifier son entreprise en fonction des évolutions des marchés.

Nous savons pertinemment que les petites et moyennes entreprises qui composent le tissu industriel de notre région corroborent à la vitalité du développement socio-économique. D'où la nécessité et l'importance d'aider les propriétaires-dirigeants de ces petites et moyennes entreprises à développer leur entreprise. Qui dit développement, dit aussi changement qui est la source de toute conscientisation. Un effort encore plus soutenu devra être effectué, au cours de la décennie 90, particulièrement pour permettre aux propriétaires-dirigeants d'avoir une attitude pro-active pour composer et s'ajuster aux phénomènes de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence.

Aider les dirigeants ne signifie pas prendre leurs place mais plutôt de les «amener à». Cela veut dire d'une part, de les faire prendre conscience de la réalité de leur entreprise puis, de les guider et les orienter dans leurs actions afin qu'ils puissent combler les écarts entre ce qu'ils souhaitent que l'entreprise soit et ce qu'elle est dans le moment présent. En d'autres termes, il s'agit de les amener à mettre en oeuvre leurs stratégies en faisant un couplage étroit entre les stratégies et les opérations.

L'entreprise "Les Chocolats Martine inc." fut, à notre avis un choix judicieux pour notre recherche puisque c'est une petite entreprise qui offre des produits uniques dans notre région. De plus, elle fait partie d'un tissu industriel où il y a très peu de compagnies. D'où l'importance d'aider encore davantage celle-ci.

Dans un avenir rapproché, cette entreprise risque d'atteindre une vitesse de croisière sans précédent si l'on se fie aux perspectives des années 90 de la troisième conférence annuelle sur les perspectives alimentaires québécoises. Celle-ci mentionne que le chocolat continuera d'être un aliment populaire qui servira à dorloter et reconforter les gens.

Cette perspective nous indique jusqu'à quel point il fut pertinent, à ce moment-ci d'intervenir dans ce type d'entreprise. Aujourd'hui, nous sommes conscients que l'entreprise est à un point tournant et qu'elle a toutes les chances de progresser et de s'assurer d'un succès certain. Le devenir de

cette entreprise repose entre les mains des dirigeants. Ils sont la clé maîtresse de leur entreprise.

Notre recherche nous a permis de constater que les dirigeants sont réactifs plutôt que pro-actifs et qu'ils sont centrés sur les activités opérationnelles à très court terme plutôt que d'orienter le développement de l'entreprise sur du moyen et long termes. Par ailleurs, l'orientation de l'entreprise n'étant pas circonscrite, occasionne plusieurs dysfonctionnements. D'où la nécessité d'amener les dirigeants dans un processus de management stratégique. Celui-ci leur permettra de définir la mission et l'orientation de l'entreprise, de circonscrire les stratégies en fonction des évolutions des environnements interne et externe puis finalement de les mettre en oeuvre et d'évaluer par des mécanismes et moyens si les stratégies sont bel et bien efficaces et efficientes. Il s'agit finalement de vérifier si les opérations sont orchestrées en fonction de l'atteinte des stratégies.

Nous n'avons aucunement la prétention de dire que ce processus de management va tout régulariser dans cette entreprise. Par contre, il est le début d'un commencement. Il est donc l'outil de base qui va les conduire à faire d'autres gestes pour finalement passer à l'action. Il convient de préciser que les changements doivent se faire pas à pas en fonction du rythme des dirigeants et, c'est dans ce sens que nous avons suggéré d'abord un processus de management stratégique.

Nous croyons que notre intervention a apporté, au minimum, une prise de conscience sur l'état d'âme de ce qu'est l'entreprise par le truchement des propriétaires-dirigeants. Malgré que le modèle n'est pas encore en application, les dirigeants ont déjà mis de l'avant certaines recommandations et élaboré des outils de travail pour leur permettre d'être plus efficaces.

Pour terminer, nous avons cru opportun de citer un texte qui représente bien, pour nous, que l'entreprise est comme un individu qui a des valeurs, des croyances, un savoir-faire et un savoir-être en perpétuel changement. Dans ce sens, elle est libre de piloter son avoir en fonction de ce qu'elle pense qui est bon pour elle.

Le pilote tient deux pôles : l'un est commun à ceux qui ont pris le navire, celui de passager; l'autre lui est particulier, de pilote. Les tempêtes le touchent en tant que passager, non en tant que pilote.

SÉNÈQUE, Lettre à Lucilius.

BIBLIOGRAPHIE

ACKOFF Russel L., **A concept of corporate planning**, Wiley Interscience, New-York, 1970.

ANSOFF H. Igor, **Corporate strategy-an analytic approach to business policy for growth and expansion**, Mc Graw-Hill, New-York, 1965.

ANSOFF H. Igor et **HAYES** Robert et **DECLERCK** Roger, **From strategic planning to strategic management**, New York : Wiley, 1976.

ARCHIER Georges et **SÉRIEYX** Hervé , **Pilotes du 3e type**, Éditions du Seuil, Paris, 1984.

ASSOCIATION FRANÇAISE DES PLANIFICATEURS ET STRATÈGES D'ENTREPRISE, **Management stratégique des PME-PMI : guide méthodologique** / AFPLANE ; pref. de Dominique Strauss-Kahn, Economica, Paris, 1991.

AUDET Michel, Les sciences de la décision : sciences d'analyse ou sciences de génie? Dépasser l'alternative, L'aide à la décision : nature, instruments et perspectives d'avenir, Textes colligés par Raymond Nadeau et Maurice Landry, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1986.

AVENIER Marie-José, Le pilotage stratégique de l'entreprise, Éditions du C.N.R.S., France, 1988.

BARTOLI Annie et **HERMEL** Philippe, Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique de changement, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

BASTIEN Nicole et **PINTO** Brigitte, Pâtisserie Martine, Étude en collaboration avec le M.I.C.T., 1985.

BÉGIN Clermont, Les centre de santé : Réalités et opportunités face au défi de l'intégration, Université Laval, décembre 1989.

BODINAT Henri de et **MERCIER** Vincent, «L'analyse stratégique moderne», Stratégie, Harvard-l'Expansion, "La revue des responsables", S.A. Groupe Expansion, Paris, 1975.

BOSCHE Marc, «Corporate culture, la culture sans histoire», Revue française de gestion, 2, Avenue Hoche, Paris, 75008, 47 et 48, septembre-octobre 1984.

BRAYBOOKE David et **LINDBLOM** Charles E., A strategy of decision : policy evaluation as a social process, Free Press of Gencoe, New York, 1963.

BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, Portrait statistiques régional, Région de l'Abitibi-Témiscamingue et municipalités régionales de comté, 1986.

C.A.D.C.(comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue), Plan de développement stratégique, Ville-Marie, Août 1989.

CEGAQ, Les tendances de la consommation, 3e conférence annuelle sur les perspectives agro-alimentaires québécoises, 1991.

C.F.P.A.T. (Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue), Plan régional de développement de la main-d'oeuvre 1991-1992, Rouyn-Noranda, 1992.

CHECKLAND Peter, Systems thinking, systems practice, John Wiley & Sons, Lancaster, 1981.

D'AMBOISE Gérald, Gestion stratégique des PME : des modèles émergents de la littérature, Août 1986.

DECLERCK R.P., **DEBOURSE** J.P. et **NAVARE** CH., Méthode de direction générale : le management stratégique, Éditions Hommes et Techniques, France, 1983.

DEFRENNE Jacques, Le management de l'incertitude, De Boeck, Bruxelles, 1991.

DELIGNY Jean-Louis, L'administration du futur - culture et stratégie, Éditions Eyrolles, Paris, 1989.

DUN & BRADSTREET CANADA, Supplément aux principaux coefficients des entreprises, domaine d'exploitation-pâtisseries, 1990.

GARETH Morgan, Images de l'organisation, traduit de l'anglais par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet, Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska, Québec, 1989.

GLASER G. et **STRAUSS** Anselm L., The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research, Darney G. Glaser et Anselm I Strauss, États-Unis, 1967.

GOYETTE Gabriel et LESSARD-HÉBERT Michelle, La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Les Presses de l'Université du Québec, Québec, 1987.

HANDY Charles, L'olympes des managers culture d'entreprise et organisation, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

HARLÉ E., CHEVALIER G et d'HOERAENE J., Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, Éditions Bordas, Paris, 1988.

HERMEL Philippe, Qualité et management stratégiques : Du mythique au réel, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1989.

HUMBERT Lesca, Système d'information pour le management stratégique, Mc Graw Hill, Éditeurs, Paris, 1986.

JARROSSON Bruno, Invitation à une philosophie du management, Édition Calmann-Levy, Paris, 1991.

JAUCH Laurence R. et GLUECK William F., Management stratégique et politique générale, Mc Graw Hill, Éditeurs, 1990.

JULIEN P.A. et **MARCHESNAY M.**, La petite entreprise, principes d'économies et de gestion, Éditions G. Vermette, Paris, 1988.

KANTER Rosabeth Moss, L'entreprise en éveil : maîtriser les stratégies du management post-industriel, InterEditions, Paris, 1992.

KAPFERER Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 1991.

LABONNE Denis, La planification stratégique dans une PME naissante intervenant en milieu nordique, Résumé de mémoire présenté à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Abitibi-Témiscamingue, 1988.

LA FOURNÉE, Les pâtisseries et la restauration : un tandem à surveiller, «Cacao Barry accentue ses efforts», La Fournée, volume 40, numéro 6, décembre 1986, janvier 1987.

LANDRY, Maurice, **MALOUIN**, Jean-Louis et **DRAGON** Georges, Pour une meilleure utilisation des conseillers en administration, Université Laval, juillet 1992.

LEBEL Pierre, Le triangle du management, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

L'HEUREUX Danielle, Résultats d'un sondage d'opinion fait auprès de la population de Témiscaming et les environs, Témiscaming, janvier 1988.

LINDBLOM C.E., «The science of muddling through», Public administration review, 19, printemps 1959.

LORANGE Peter, Corporate planning : an executive viewpoint, N.J. : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980.

MAITRE Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, Éditions Bordas, Paris, 1984.

MARCH J. G. et **SIMON** H.A., Les organisations, Dunod, 1977.

MARTINET Alain-Charles, Management stratégique : organisation et politique, Mc Graw-Hill, Auckland; Montréal, 1984.

MARTINET A. CH., Stratégie, Éditions Vuibert, Paris, 1983.

MARTINET A. C. et PETIT G., L'entreprise dans un monde en changement, Éditions Ouvrières - Éditions du Seuil, Paris, 1982.

MARTINET A. C., Management stratégique, 1984.

MATHÉ Jean-Charles, Politique générale de l'entreprise : Analyse et management stratégiques, Éditions Économica, Paris, 1987.

MINISTÈRE de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Statistiques sectorielles, Autres produits alimentaires, septembre 1989.

MINTZBERG Henry, «The strategy concept : five Ps for strategy», Management review, Vol XXX, No1, fall 1987.

MORRIS Robert, Annual statement studies, Manufactures-Candy & other confectionnery products, SIC # 2064, RMA, 1991.

NIZARD Georges, 50 mots clefs pour le management, Éditions Privat, Toulouse, 1986.

O.P.D.Q. (Office de planification de développement du Québec), **Bilan socio-économique 1990 : Région de l'Abitibi-Témiscamingue**, Québec, 1990.

PIAGET Jean, **Épistémologie génétique et recherche psychologique**, Nendeln : Liechtenstein, Krauss reprint, 1974, c1957.

PLOURDE Marc, «Les chocolatiers artisans s'arrachent de plus en plus les faveurs des Québécois», **L'Actualité**, 10 février 1990, p.12.

PRÉVOST Paul, **Le diagnostic-intervention : une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action**, LEER, Chicoutimi, 1983

QUARRÉ François, **La stratégie pour gagner**, Éditions Masson, Paris, 1988.

SAVARD Jean-Claude, **L'entreprise du troisième type : le défi de la qualité totale**, conférence sur cassette vidéo, Ministère de l'industrie du commerce et de la technologie, 1987.

SCHÖN Donald A., **The reflective practitioner : how professionals think in action**, Basic Books, États-Unis, 1983.

SIMON H. A., Le nouveau management, Dunod, Paris, 1977.

STATISTIQUES CANADA, Dépenses alimentaires des familles au Canada, Catalogue no 62-254, 1984 et 1986.

STATISTIQUES CANADA, Profil des petites entreprises, Québec, Industrie des confiseries et du chocolat, SIC 1083, 1989.

STATISTIQUES QUÉBEC, Dépenses alimentaires des familles au Québec, Catalogue no 62-254, 1986.

TARRAB Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1983.

THÉVENET Maurice, Audit de la culture d'entreprise, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

THIÉTART Raymond Alain, Le management - Que sais-je?, Presses universitaires de France, Paris, 1980.

TURGEON Bernard, La pratique du management, Mc Graw Hill, Éditeurs, Montréal, 1989.

WILSON Brian, Systems : concepts, methodologies and applications, John Wiley & Sons, Montréal, 1990.

ANNEXES

ANNEXE 1

PROTOCOLE D'ENTENTE 1

PROTOCOLE

ENTRE

LES CHOCOLATS MARTINE INC.

ET

GUYLAINE BOUGIE, CONSULTANTE

LE 10 FÉVRIER 1990

1. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

1.1 Préambule

Le diagnostic organisationnel est un outil en soi qui permet à des dirigeants d'entreprise d'obtenir à moment précis une photo de leur entreprise. Cette photo met en évidence les différents éléments problématiques qui existent au sein de l'entreprise. La photo développée est accompagnée de recommandations afin de corriger la situation problématique majeure.

2. MANDAT PRÉLIMINAIRE

2.1 Contexte

Depuis janvier 1990, les propriétaires de l'entreprise Les Chocolats Martine inc. songent sérieusement à faire évaluer globalement leur entreprise. Ce désir émane principalement du fait qu'ils sont en période de réflexion quant au devenir de leur entreprise. Ils semblent indécis quant à l'orientation prendre à savoir fabriquer du chocolat et des pâtisseries ou exclusivement du chocolat.

Le but ultime partagé par les propriétaires est de rentabiliser encore davantage leur entreprise mais comment faire puisqu'actuellement, l'entreprise est à la fois trop petite et pas assez grande pour obtenir une meilleure rentabilité. Ils partagent l'idée à l'effet que l'entreprise ne vend pas assez en terme de quantité de chocolat et cela, malgré qu'il y ait plusieurs points de ventes des produits de chocolat dans la région.

Pour leur permettre de mieux rentabiliser leur entreprise ils optent pour une démarche de diagnostic organisationnel.

2.2 Objectifs poursuivis et attentes des dirigeants

Les objectifs poursuivis au cours de cette intervention sont les suivants:

- Permettre aux dirigeants d'avoir une compréhension commune de l'entreprise suite à l'élaboration d'un portrait d'ensemble de la situation actuelle qui prévaut dans l'entreprise;
- Permettre à la consultante d'en arriver à une compréhension approfondie des principaux problèmes de l'entreprise;
- Identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise suite à une analyse des différents sous-systèmes (Fonctions) de l'entreprise, de ses ressources, de ses activités ainsi que de son rendement;

- Identifier des solutions applicables à court terme (sur une période d'un an) adaptées aux besoins de l'entreprise en tenant compte des ressources humaines et financières de l'entreprise;

- Plus qu'un diagnostic, le travail devra permettre aux décideurs d'entrer dans une démarche constructive qui a pour but final de les aider à mieux rentabiliser leur entreprise.

Les principales attentes des dirigeants se caractérisent par des résultats anticipés tels que:

- Diagnostic organisationnel qui fera état de la situation actuelle de l'entreprise, mettra en évidence les principaux points forts et points faibles, décrira la situation problématique majeure qui prévaut dans l'entreprise pour finalement suggérer des recommandations.

- Plan de développement qui comprendra les principales recommandations retenues suite à un exercice de concertation avec les dirigeants de l'entreprise. Pour chaque recommandation nous identifierons l'objectif poursuivi, les personnes ressources internes et ou externes responsables de la réalisation de la recommandation, les coûts de réalisation ainsi que la date de début et de fin de réalisation.

2.3 Mandat

Mon mandat consiste à faire un diagnostic organisationnel accompagné de recommandations suivi d'un plan de développement.

2.3.1 Diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel comprendra une description sommaire de l'entreprise, une étude de l'environnement externe, les points forts et points faibles pour chaque fonction de l'entreprise, une description de l'entreprise, l'identification des problèmes majeurs et des recommandations.

2.3.2 Plan de développement

Le plan de développement comprendra une liste des principales recommandations retenues avec un échéancier de réalisation, les coûts de réalisation ainsi que les personnes responsables de chaque recommandation.

2.4 Approche

L'approche envisagée en sera une de concertation afin d'aider les dirigeants à agir de manière plus éclairée pour assurer le développement de leur entreprise. Cette approche de facilitateur, en sus d'apporter une expertise, permettra certes, l'émergence et la convergence de toutes les ressources vers le même but.

2.5 Méthodologie

2.5.1 Démarche privilégiée

Afin de mener à terme mon mandat qui consiste à élaborer un diagnostic organisationnel ainsi qu'un plan de développement, la démarche privilégiée sera la suivante :

- 1• Informer les employés;
- 2• Ceueillir des données d'information interne;
- 3• Cueillir des données d'information externe;
- 4• Procéder à des rencontres individuelles;
- 5• Valider les informations recueillies;
- 6• Présenter et valider le rapport diagnostic;
- 7• Présenter et adopter le plan de développement.

2.5.2 Informer les employés

Il est essentiel pour la réussite de ce mandat de procéder avec transparence. Pour ce faire, les dirigeants de l'entreprise devront informer les employés de ce type d'intervention et de ma venue en tant que consultante.

2.5.3 Cueillir des données d'information interne

Pour la réalisation de ces travaux et en assurer une dimension qualitative, les dirigeants devront mettre à notre disposition toutes les informations pertinentes qu'elle a en sa possession telles que:

- Les états financiers
- La charte
- Les statistiques de ventes
- Les fiches de tout le personnel
- Les documents corporatifs
- Les procès-verbaux
- Les politiques et procédures en vigueur
- Les descriptions de tâches
- Le plan d'organisation
- Tous les autres documents.

2.5.4 Cueillir des données d'information externe

En sus des données interne, il sera pertinent de consulter différentes sources d'information qui nous permettra de mieux comprendre le secteur d'activité de l'entreprise, son environnement, les tendances du marché ainsi que les points de vue de différentes personnes telles que: banquiers, fournisseurs, clients. À ce sujet, nous obtiendrons au préalable, l'accord des dirigeants avant de rencontrer qui que ce soit.

2.5.5 Procéder à des rencontres individuelles

Il nous sera essentiel pour l'atteinte de notre mandat de tenir quelques rencontres avec les dirigeants ainsi que le personnel en place. Ces rencontres se feront habituellement sur le temps et sur les lieux de travail.

2.5.6 Présenter et adopter le rapport diagnostic

Après analyse des informations et données recueillies, nous élaborerons un rapport diagnostic à l'intérieur du quel nous mentionnerons, à la fin les principales recommandations.

Le rapport diagnostic sera remis en trois copies aux dirigeants de l'entreprise, si possible, quelques jours avant la rencontre prévue pour l'étude et l'adoption de ce rapport.

2.5.7 Présenter et adopter le plan de développement

Après la validation du rapport diagnostic et l'obtention d'un consensus quant aux principales recommandations à mettre de l'avant dans l'entreprise, nous élaborerons un plan de développement qui comprendra un échéancier de travail, des activités à réaliser, les personnes ressources responsables et les coûts de réalisation.

2.5.8 Échéancier

L'échéancier de réalisation pour la production d'un rapport diagnostic ainsi que d'un plan de développement est le suivant:

- Août-Septembre 1991
- Cueillette d'information interne et externe
- Rencontres individuelles

- Octobre 1991
 - Novembre-Déc. 1991
 - Janvier 1992
 - Mars 1992
- Compilation, analyse et consultation
 - Rédaction d'un rapport diagnostic
 - Présentation et validation du rapport diagnostic
 - Rédaction d'un plan de développement
 - Lecture et adoption du plan de développement
 - Apporter, s'il y a lieu, des corrections au plan de développement
 - Présentation et acceptation finale, s'il y a lieu, du plan de développement.

3. SIGNATURE DU CONTRAT

Les parties s'engagent à respecter les termes de ce mandat. Ce contrat est effectif à compter du __-__-__. En foi de quoi nous avons signé ce contrat à Ville-Marie le __-__-__.



Bernard Giraudon, propriétaire

Guylaine Bougie, consultante

Dany Giraudon, propriétaire

ANNEXE 2

PROTOCOLE D'ENTENTE 2

PROTOCOLE

ENTRE

LES CHOCOLATS MARTINE INC.

ET

GUYLAINE BOUGIE, CONSULTANTE

LE 10 FÉVRIER 1992

1. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

1.1 Préambule

Le diagnostic organisationnel est un outil en soi qui permet à des dirigeants d'entreprise d'obtenir à un moment précis une photo de leur entreprise. Cette photo met en évidence les différents éléments problématiques qui existent au sein de l'entreprise. La photo développée est accompagnée de recommandations afin de corriger la situation problématique majeure.

2. MANDAT PRÉLIMINAIRE

2.1 Contexte

Depuis janvier 1990, les propriétaires de l'entreprise Les Chocolats Martine inc. songent sérieusement à faire évaluer globalement leur entreprise. Ce désir émane principalement du fait qu'ils sont en période de réflexion quant au devenir de leur entreprise. Ils semblent indécis quant à l'orientation prendre : fabriquer du chocolat et des pâtisseries ou exclusivement du chocolat.

Le but ultime partagé par les propriétaires est de rentabiliser encore davantage leur entreprise mais comment faire puisqu'actuellement, l'entreprise est à la fois trop petite et pas assez grande pour obtenir une meilleure rentabilité. Ils partagent l'idée à l'effet que l'entreprise ne vend pas assez en terme de quantité de chocolat et cela, malgré qu'il y ait plusieurs points de vente des produits de chocolat dans la région.

Pour leur permettre de mieux rentabiliser leur entreprise, ils optent pour une démarche de diagnostic organisationnel.

2.2 Objectifs poursuivis et attentes des dirigeants

Les objectifs poursuivis au cours de cette intervention sont les suivants :

- Permettre aux dirigeants d'avoir une compréhension commune de l'entreprise suite à l'élaboration d'un portrait d'ensemble de la situation actuelle qui prévaut dans l'entreprise;
- Permettre à la consultante d'en arriver à une compréhension approfondie des principaux problèmes de l'entreprise;

- Identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise suite à une analyse des différents sous-systèmes (fonctions) de l'entreprise, de ses ressources, de ses activités ainsi que de son rendement;

- Identifier des solutions applicables à court terme (sur une période d'un an) adaptées aux besoins de l'entreprise en tenant compte des ressources humaines et financières de l'entreprise;

- Identifier des programmes gouvernementaux permettant d'aider les dirigeants à compléter la mise en oeuvre du système d'activités humaines pouvant régulariser le problème majeur de l'entreprise;

- Aider les dirigeants dans le processus d'embauche de consultants pour la continuité de la mise en application du processus de management stratégique;

- Plus qu'un diagnostic, le travail devra permettre aux décideurs d'entrer dans une démarche constructive qui a pour but final de les aider à mieux rentabiliser leur entreprise.

Les principales attentes des dirigeants se caractérisent par des résultats anticipés tels que :

- Diagnostic organisationnel qui fera état de la situation actuelle de l'entreprise, mettra en évidence les principaux points forts et points faibles, décrira la situation problématique majeure qui prévaut dans l'entreprise pour finalement suggérer des recommandations;
- Mise en oeuvre préliminaire du système d'activités humaines permettant de résoudre le problème majeur;
- Support quant au choix du consultant pour continuer la mise en oeuvre du système d'activités humaines et la mise en application du Programme de protection de l'emploi.

2.3 Mandat

Mon mandat consiste à faire un diagnostic organisationnel et effectuer la mise en oeuvre partielle d'un système d'activités humaines permettant de corriger la situation problématique majeure. Par ailleurs, nous suggérerons la meilleure façon ou l'outil essentiel auquel l'entreprise peut avoir recours pour les aider à mettre en oeuvre globalement le modèle de management stratégique. Pour ce faire, nous supporterons le consultant et les dirigeants à faire la transition entre ce que nous avons fait et ce qui reste à faire en terme

d'activités. Dans ce sens, nous verrons à la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique et guiderons les dirigeants quant au choix du consultant pour exercer ce mandat.

2.3.1 Diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel comprendra une description sommaire de l'entreprise, une étude de l'environnement externe, les points forts et points faibles pour chaque fonction de l'entreprise, une description de l'entreprise, l'identification du problème majeur et la suggestion d'un système d'activités humaines pouvant aider à corriger le problème pertinent identifié, lors de la description de l'entreprise.

2.3.2 Mise en oeuvre partielle du modèle

Une fois le modèle conceptuel accepté par les propriétaires-dirigeants, nous réaliserons avec eux les deux premières étapes du modèle conceptuel soient, définir la culture entrepreneuriale ainsi que la mission et les objectifs de l'entreprise.

2.3.3 Moyen ou outil permettant la mise en oeuvre

Afin de les aider à compléter la mise en oeuvre du système d'activités humaines retenu permettant de corriger la situation problématique majeure, nous analyserons à savoir si l'entreprise peut bénéficier d'un programme gouvernemental lui permettant d'embaucher un consultant ou bien d'engager eux-mêmes un consultant.

2.3.4 Support quant au choix d'un consultant

Cette étape consistera d'une part, à informer les dirigeants sur les différents points majeurs à considérer avant l'embauche d'un consultant et de les aider, d'autre part, à sélectionner le nouveau consultant.

2.4 Approche

L'approche envisagée en sera une de concertation afin d'aider les propriétaires-dirigeants à agir de manière plus éclairée pour assurer le développement de leur entreprise. Cette approche de facilitateur, en sus d'apporter une expertise, permettra certes, l'émergence et la convergence de toutes les ressources vers le même but.

2.5 Méthodologie

2.5.1 Démarche privilégiée

Afin de mener à terme mon mandat qui consiste à élaborer un diagnostic organisationnel ainsi qu'un plan de développement, la démarche privilégiée sera la suivante :

- 1• Informer les employés;
- 2• Cueillir des données d'information interne;
- 3• Cueillir des données d'information externe;
- 4• Procéder à des rencontres individuelles;
- 5• Valider les informations recueillies;
- 6• Présenter et valider le rapport diagnostic;
- 7• Présenter et adopter le plan de développement.

2.5.2 Informer les employés

Il est essentiel pour la réussite de ce mandat de procéder avec transparence. Pour ce faire, les dirigeants de l'entreprise devront informer les employés de ce type d'intervention et de ma venue en tant que consultante.

2.5.3 Cueillir des données d'information interne

Pour la réalisation de ces travaux et en assurer une dimension qualitative, les dirigeants devront mettre à notre disposition toutes les informations pertinentes qu'ils ont en leur possession telles que :

- Les états financiers;
- La charte;
- Les statistiques de ventes;
- Les fiches de tout le personnel;
- Les documents corporatifs;
- Les procès-verbaux;
- Les politiques et procédures en vigueur;
- Les descriptions de tâches;
- Le plan d'organisation;
- Tous les autres documents.

2.5.4 Cueillir des données d'information externe

En sus des données internes, il sera pertinent de consulter différentes sources d'information qui nous permettront de mieux comprendre le secteur d'activité de l'entreprise, son environnement, les tendances du marché ainsi que les points de vue de différentes personnes telles que : banquiers,

fournisseurs, clients. À ce sujet, nous obtiendrons au préalable, l'accord des dirigeants avant de rencontrer qui que ce soit.

2.5.5 Procéder à des rencontres individuelles

Il nous sera essentiel pour l'atteinte de notre mandat de tenir quelques rencontres avec les dirigeants ainsi que le personnel en place. Ces rencontres se feront habituellement sur le temps et sur les lieux de travail.

2.5.6 Présenter et adopter le rapport diagnostic

Après analyse des informations et données recueillies, nous élaborerons un rapport diagnostic à l'intérieur duquel nous mentionnerons à la fin les principales recommandations.

Le rapport diagnostic sera remis en trois copies aux dirigeants de l'entreprise, si possible quelques jours avant la rencontre prévue pour l'étude et l'adoption de ce rapport.

2.5.7 Voir à la mise en oeuvre partielle du modèle

Le rapport diagnostic étant validé et le modèle conceptuel accepté, nous effectuerons avec les propriétaires-dirigeants les deux premières étapes du modèle. Il s'agit, premièrement, de définir la culture entrepreneuriale, et deuxièmement, de définir la mission et les objectifs de l'entreprise.

2.5.8 Présenter et adopter le moyen ou l'outil permettant de compléter les autres étapes de la mise en oeuvre du modèle.

Après avoir identifié le meilleur outil qui permet aux dirigeants de compléter les autres étapes de la mise en oeuvre, ceux-ci devront l'analyser puis l'adopter, s'il y a lieu. Après acceptation, les dirigeants devront eux-mêmes faire les démarches pour se prévaloir de l'aide gouvernementale si l'outil préconisé est un programme d'aide gouvernementale.

2.5.9 Supporter les dirigeants quant au choix d'un consultant

Une fois l'outil identifié, il s'agira d'aider les propriétaires-dirigeants quant à la sélection d'un consultant et l'élaboration d'un protocole incluant le contrat d'intervention et le contrat relationnel.

2.5.10 Échéancier

L'échéancier de réalisation pour la production d'un rapport diagnostic ainsi que d'un plan de développement est le suivant :

- Août-Septembre 1991
 - Cueillette d'information interne et externe;
 - Rencontres individuelles;
- Octobre 1991
 - Compilation, analyse et consultation;
- Novembre-Déc. 1991
 - Rédaction d'un rapport diagnostic;
- Mai 1992
 - Présentation et validation du rapport diagnostic;
- Juin 1992
 - Présentation et acceptation d'un modèle de résolution de problèmes;
 - Présentation et adoption d'un moyen ou d'un outil facilitant la mise en oeuvre du système d'activités humaines;

- Démarches réalisées par les dirigeants pour faire la demande du programme d'aide gouvernementale, s'il y a lieu;
- Septembre 1992
- Effectuer les deux premières étapes du modèle de management stratégique;
 - Supporter les propriétaires-dirigeants quant au choix d'un consultant et voir à la signature d'un protocole d'entente entre les propriétaires-dirigeants et le consultant retenu.

3. SIGNATURE DU CONTRAT

Les parties s'engagent à respecter les termes de ce mandat. Ce contrat est effectif à compter du ____-____-____. En foi de quoi nous avons signé ce contrat à Ville-Marie le ____-____-____.



Bernard Giraudon, propriétaire

Guylaine Bougie, consultante

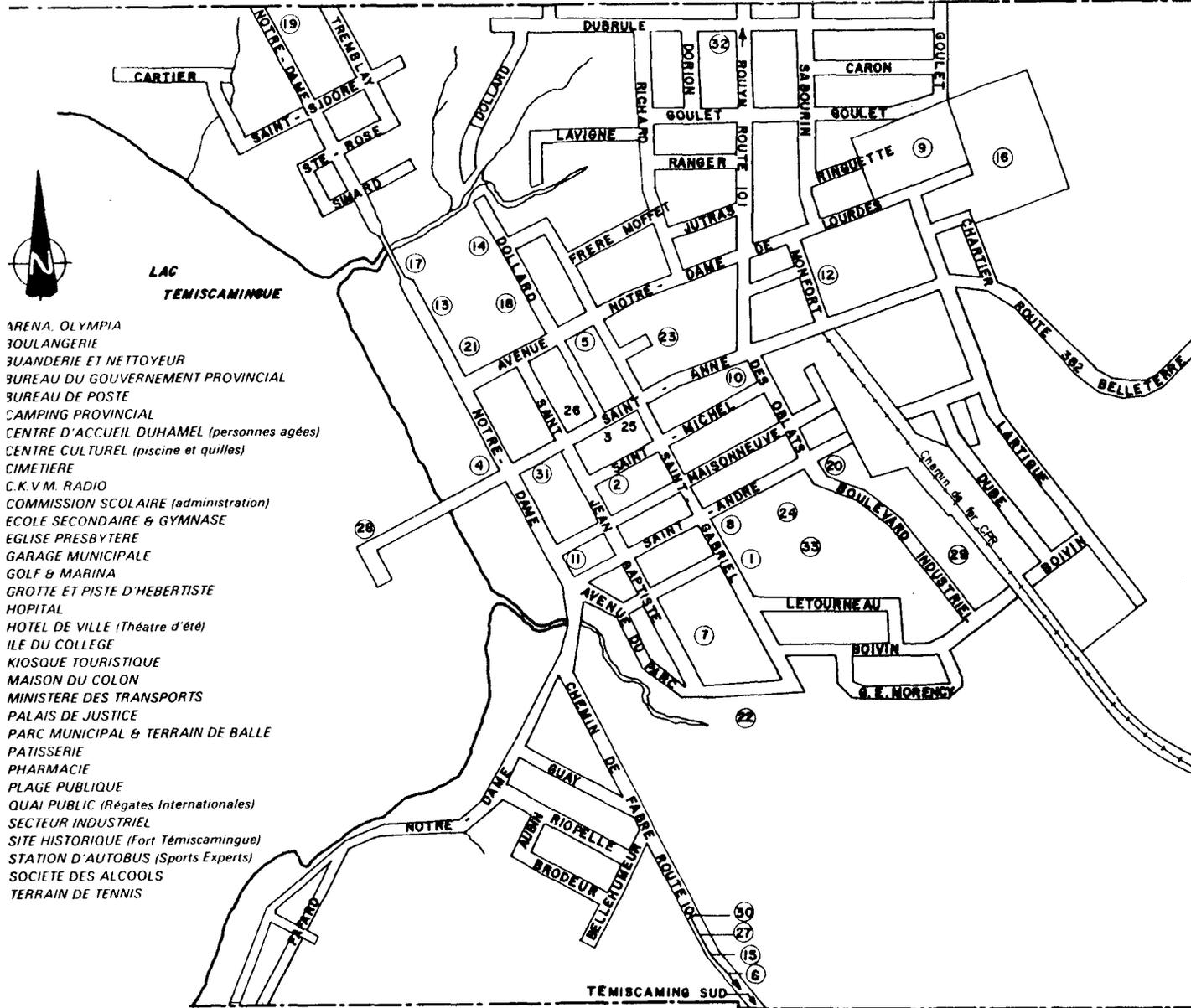
Dany Giraudon, propriétaire

ANNEXE 3

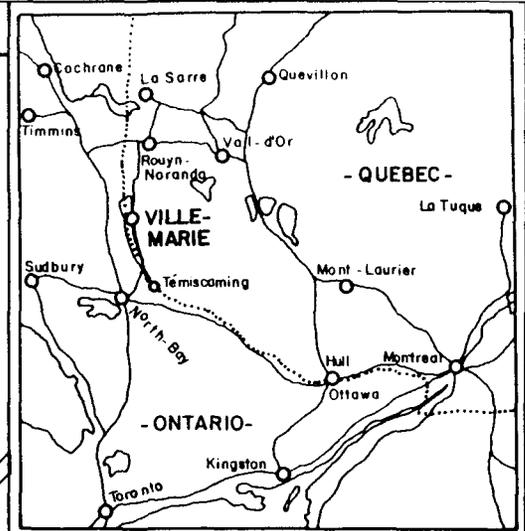
LE PLAN GÉOGRAPHIQUE DU

TERRITOIRE DE L'ABITIBI-

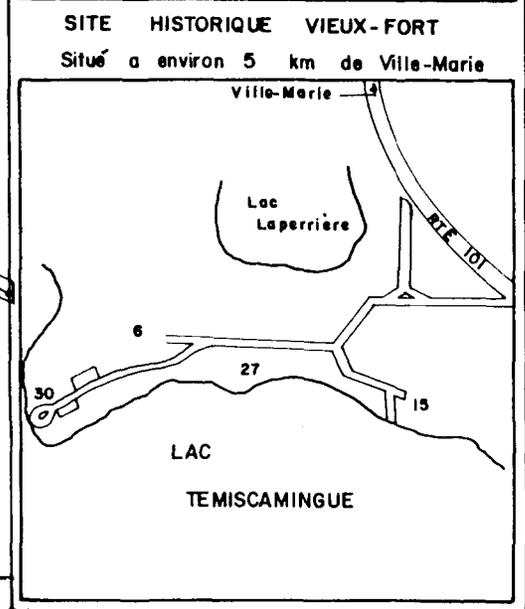
TÉMISCAMINGUE



- ARENA OLYMPIA
- BOULANGERIE
- BUANDERIE ET NETTOYEUR
- BUREAU DU GOUVERNEMENT PROVINCIAL
- BUREAU DE POSTE
- CAMPING PROVINCIAL
- CENTRE D'ACCUEIL DUHAMEL (personnes âgées)
- CENTRE CULTUREL (piscine et quilles)
- CIMETIERE
- C.K.V.M. RADIO
- COMMISSION SCOLAIRE (administration)
- ECOLE SECONDAIRE & GYMNASSE
- EGLISE PRESBYTERE
- GARAGE MUNICIPALE
- GOLF & MARINA
- GROTTE ET PISTE D'HEBERTISTE
- HOPITAL
- HOTEL DE VILLE (Théâtre d'été)
- ILE DU COLLEGE
- KIOSQUE TOURISTIQUE
- MAISON DU COLON
- MINISTRE DES TRANSPORTS
- PALAIS DE JUSTICE
- PARC MUNICIPAL & TERRAIN DE BALLE
- PATISSERIE
- PHARMACIE
- PLAGE PUBLIQUE
- QUAI PUBLIC (Régates Internationales)
- SECTEUR INDUSTRIEL
- SITE HISTORIQUE (Fort Témiscamingue)
- STATION D'AUTOBUS (Sports Experts)
- SOCIETE DES ALCOOLS
- TERRAIN DE TENNIS



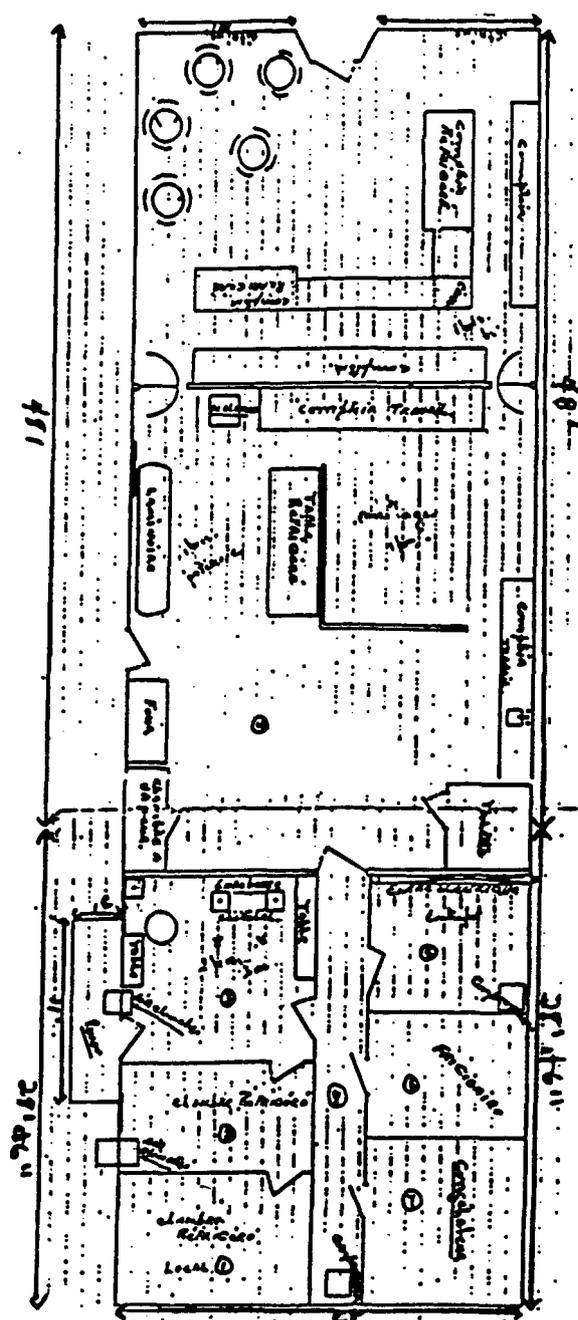
..... Limite QUEBEC - ONTARIO
 ——— 100 km, échelle approximative



*Vos hôtes : Les autorités municipales de Ville-Marie et Duhamel-Ouest
 Les Citoyens • La Chambre de Commerce • La Société d'Histoire*

ANNEXE 4

LE PLAN D'AMÉNAGEMENT DE L'ENTREPRISE



- ① cassa di legno per un pezzo di legno
- ② cassa di ferro per un pezzo di ferro
- ③ cassa di legno per un pezzo di legno
- ④ cassa di ferro per un pezzo di ferro
- ⑤ cassa di legno per un pezzo di legno
- ⑥ cassa di ferro per un pezzo di ferro
- ⑦ cassa di legno per un pezzo di legno
- ⑧ cassa di ferro per un pezzo di ferro
- ⑨ cassa di legno per un pezzo di legno
- ⑩ cassa di ferro per un pezzo di ferro

collo 74 = 1

ANNEXE 5

LETTRE DE VALIDATION DU PORTRAIT, DES DYSFONCTIONNEMENTS ET DU PROBLÈME PERTINENT

22, Ste Anne C.P. 1322
Ville-Marie JOZ 3W0
Tél: 622-0146

Le 15 Juillet 1992

Chère Guylen,

Bernard se joint à moi pour te remercier d'avoir fait le diagnostic de notre entreprise qui reflète exactement ce qu'elle est . Cela nous a fait réaliser que nous n'étions pas le capitaine de notre navire, parce-que nous faisons les activités opérationnelles de l'entreprise sans vraiment penser à son développement ; que le problème majeur est relié au management stratégique et à la difficulté de trouver du personnel qualifié. Suite à la présentation du diagnostic, nous ferons notre possible pour mettre en pratique les recommandations pour continuer ta démarche avec ta collaboration, ceci dès l'automne.

Nous sommes conscient que nous avons beaucoup à faire au niveau marketing, ressources humaines, contrôle chez les dépositaires ect... Nous savons aussi que nous avons un produit de qualité et nos ventes augmentent chaque année. Nous ne voulons pas mettre l'entreprise en difficulté, c'est pourquoi nous n'avons pas été plus de l'avant jusqu'a maintenant.

L'avenir s'annonce bien et nous allons mettre le temps qu'il faut pour que l'entreprise se porte bien.

Nous te remercions encore, chère Guylen, tu nous a vraiment éclairé sur la façon de procédé au développement de notre entreprise.

Nous te prions de croire, Guylen, à l'expression de nos sentiments les meilleurs.

ANNEXE 6

LISTE DES "101 IDÉES DE SOUHAITS"

Famille

Maman, y'en a pas deux comme
toi
Hourra pour maman
Papa est gagnant
Le meilleur papa du monde
Grand-maman est merveilleuse
Je t'aime grand-papa
C'est un garçon!
C'est une fille!
Mon garçon, ma réussite
Il fait bon chez soi
Bienvenue à la maison
Havre de paix

Sport

Bonne chance à toute l'équipe!
Faites vos jeux
La fièvre du sport
On a gagné
Moyenne de 1 000 au bâton
Le 19e trou
Né pour réussir
En bonne forme
Youpi, youpi
Parti à la pêche
Né pour skier
Un champion est né
Vive le baseball
Gagner: y'a rien là
Unas
L'équipe gagnante

Sagesse

L'important c'est la rose
Si jeunesse pouvait
Vive la vie
Il n'en tient qu'à toi
Le temps d'une rose
Qui s'assemble se ressemble

Amitié

Tu es le meilleur
Tu es unique
Y'en a pas deux comme toi
Mon rayon de soleil
Merci d'être mon mari
Amis à vie
Mon héros

Célébrations

C'est la fête
Vive le bon temps
Santé!
La vie est belle
Fêtons l'amitié
Coeur en fête
Célébrons
Amusons-nous
Pour un bal costumé

Anniversaires de naissance

Bonne fête
Bonne fête en retard
Ha, j'ai oublié
30 ans...encore
La fleur de l'âge
La sagesse vient avec le temps
Le cap des 50 ans
50 ans et fier
la vie commence à 30 ans

Voyages

Amusez-vous bien
Bon voyage!
Ecris-nous
Bonne envolée!
Bienvenue!
Bonnes vacances!
Ne t'ennuie pas trop
Destination soleil
Levons les voiles

Général

Célèbre pour un jour
C'est dans la tête
qu'on est beau
C'est la pensée qui
compte
On est 6 millions
Fais-moi confiance
Vas-y gaiement
Fier d'être Canadien
Le meilleur est à
venir
Bonne chance!
Pour le mieux
T'en fais pas
Vive le vendredi
De quoi te plains-tu
Hip, hip hourra
C'est simple la vie
Tour-lou, tour-lou
Un gros merci

Occasions variées

Joyeuse retraite!
Bonne journée!
Poisson d'avril!
Félicitations!
Bon courage!
C'est l'été
Bonne récolte!
retour à l'école
A nos fiancailles
Vive la retraite!
Beaucoup de succès!
A la prochaine
Au diplômé
Ta première dent
Bonne guérison
La saison des pommes

ANNEXE 7

PROGRAMME DE PROTECTION DE L'EMPLOI

1 PRÉSENTATION DU PROGRAMME

1. OBJECTIF

Le programme de protection de l'emploi dans l'entreprise vise à prévenir les licenciements collectifs dans les entreprises et à assurer une meilleure stabilité de l'emploi. Il s'adresse à toute entreprise et à tout groupe d'entreprises réparties sur un territoire ou dans un secteur d'activité économique.

2. DESCRIPTION

Ce programme encourage la mise sur pied de comités de protection de l'emploi dans les entreprises en difficulté. Ces comités offrent des mesures de diagnostic et de redressement d'entreprise. Ils sont généralement formés de représentants des employeurs ou employeuses et de représentants du personnel salarié, lesquels choisissent conjointement un président ou une présidente. Le représentant ou la représentante du ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la formation professionnelle (M.M.S.R.F.P.) prend charge de la constitution et il s'assure de la bonne marche du comité. Le budget et la durée du comité sont déterminés par les parties en collaboration avec le représentant ou la représentante du Ministère et en collaboration avec le représentant ou la représentante du Ministère et en accord avec les politiques en vigueur.

3. CLIENTÈLES VISÉES

Le programme s'adresse prioritairement aux quatre types d'entreprises suivants:

- 1° les entreprises qui prévoient faire un licenciement collectif, dans le cadre de l'article 45 de la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre;
- 2° les entreprises qui procèdent à des licenciements de nature temporaire;
- 3° les entreprises qui ont cessé leurs opérations et qui présentent des possibilités de relance;

4° les entreprises qui éprouvent des difficultés de fonctionnement susceptibles d'avoir un impact sur les emplois à la suite:

- de changements administratifs,
- d'une situation financière vulnérable,
- d'une évolution du marché,
- de changements de procédés de production,
- de changements technologiques à court et à long terme.

4. RESSOURCES

Le programme apporte une aide financière et une expertise technique au comité de protection de l'emploi. Dans le cadre de la signature d'un *Accord d'encouragement à l'adaptation de la main-d'œuvre et à la protection de l'emploi*, le représentant ou la représentante du Ministre convient avec les représentants de l'employeur et du personnel salarié de leurs contributions financières respectives au budget du comité. Généralement, l'aide financière gouvernementale couvre 75% des frais admissibles.

Les frais admissibles sont de trois ordres: les frais de service (services professionnels du président ou de la présidente et des consultants, services techniques et administratifs), les frais de déplacement et les frais divers préalablement approuvés par les parties signataires de l'*Accord*.

Les membres du comité, à l'exception du président ou de la présidente, ne peuvent recevoir une rémunération ou des honoraires pour la prestation de leurs services.

De plus, le comité peut bénéficier de l'aide financière et technique de la part du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie du Canada (S.A.A.I.) ainsi que de l'aide technique des différents organismes québécois tels que le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (M.I.C.T.) et l'Office de planification et de développement du Québec (O.P.D.Q.).

NOTE: Un tableau graphique illustrant le cheminement des activités du programme de protection de l'emploi dans l'entreprise se retrouve à la page 6 du guide.

ANNEXE 8

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

SEMI-STRUCTURÉE

QUESTIONNAIRE

- 1) Quel genre d'emploi exercez-vous au sein de l'entreprise? Depuis combien de temps? Et pouvez-vous nous décrire les principales fonctions que vous exercé quotidiennement?
- 2) Quel genre d'emploi occupiez-vous auparavant?
- 3) Quel est votre niveau de formation et votre spécialisation, s'il y a lieu?
- 4) Qu'est-ce qui vous a amené à travailler dans cette entreprise?
- 5) Si vous étiez propriétaire demain matin de l'entreprise, qu'est-ce que vous changeriez (méthodes, politiques, procédures, etc.)? Pourquoi? Et quelles solutions préconiserez-vous?
- 6) Qu'est-ce que vous aimez le plus et le moins dans cette entreprise?
- 7) Que représente pour vous cette entreprise?
- 8) Quelles sont vos aspirations professionnelles?

- 9) Quelles perceptions, d'après-vous, les clients ont-ils de l'entreprise? Et vous?
- 10) Comment sont vos relations avec chaque personne de l'entreprise?
- 11) Si vous aviez à décrire le climat qui règne au sein de l'entreprise, comment le décririez-vous?
- 12) Comment s'est effectué la période d'adaptation par rapport aux différences de mentalités et de coutumes?
- 13) D'après-vous, quels sont les points forts et les points faibles de l'entreprise?