

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

PIERRE CADRIN

B.S.C.A. (ECONOMIQUE)

IMPLANTATION D'UN MODELE DE

PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS UNE PME

NOVEMBRE 1986



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.

RESUME

"Implantation d'un modèle de planification stratégique dans une P.M.E."

L'expérience de recherche-action chez W. Brunet & Cie (1982), une P.M.E. de la région de Québec oeuvrant dans l'industrie pharmaceutique au détail, a permis d'élaborer et d'implanter un processus de planification stratégique.

L'objectif de l'intervention était d'intégrer les dirigeants de l'entreprise dans un processus de planification stratégique de façon à obtenir un plan de développement à moyen terme et à rechercher toute l'information pertinente (marché actuel et potentiel, forces et faiblesses de l'entreprise, etc.), celle-ci constituant la banque de données.

S'inspirant de l'approche systémique de Checkland et employant une méthodologie descriptive, il a été effectué, premièrement, un diagnostic général de l'organisation. Ceci a permis d'identifier toutes les variables influençant l'entreprise et de cerner l'environnement. C'est dans cette étape que fut analysé le marché global, la concurrence ainsi que l'ensemble des activités de gestion sous forme de schémas systémiques de façon à identifier certains problèmes. Par la suite, l'étape du point d'ancrage a permis de définir, avec les acteurs, une priorité dans les problèmes soit la planification stratégique. A partir de ce point d'ancrage, un modèle conceptuel fut élaboré. Enfin, la phase d'implantation a permis d'intégrer le modèle dans l'entreprise avec la participation des principaux cadres de l'entreprise.

Concernant l'utilisation de l'approche systémique dans un contexte de recherche-action, celle-ci s'est avérée très pertinente car elle a permis une démarche rigoureuse et une forte correspondance du modèle avec les problèmes concrets. De plus, la forte participation du chercheur et des acteurs a favorisé une acquisition des connaissances dans le domaine de la planification stratégique. De même, on a pu observer chez certains acteurs, une nouvelle conception du rôle qu'ils avaient à jouer en tant que gestionnaire.

Cette recherche-action a donc été très profitable. Pour l'entreprise, elle a permis aux acteurs de prendre conscience de la globalité de leur P.M.E., des liens existants entre les activités et de nombreux problèmes inhérents au fonctionnement de l'organisation en milieu concurrentiel. Pour le chercheur, elle a permis de prendre beaucoup d'expérience, de mettre en pratique son potentiel de gestionnaire et d'accroître ses connaissances relatives aux problèmes dans les P.M.E.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont apporté leur collaboration pour la réalisation de ce mémoire de recherche-action. Bien qu'il me soit évidemment impossible de remercier individuellement tous ceux et celles qui y ont contribué de leur aide, je tiens à citer cependant les personnes suivantes: M. Michel Cadrin et M. Raymond Cloutier pour leur participation et leur coopération puisqu'ils m'ont permis d'utiliser leur entreprise comme laboratoire de recherche, mon superviseur et conseiller M. Raymond Auger, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a su me consacrer le temps voulu et me diriger si adroitemment tout au long de cette étude. Enfin, mon collègue de travail, Bernard Carignan, à qui je suis reconnaissant des critiques et des conseils judicieux qu'il m'a prodigués avec tant d'amitié.

De plus, je ne pourrais passer sous silence, Normand Simard pour la réalisation des figures ainsi que le groupe d'étudiants de la Maîtrise en gestion des P.M.O. pour les rencontres enrichissantes et les critiques constructives qu'ils ont apportées à ce travail.

Pour terminer, je tiens à remercier tout particulièrement ma famille et mon amie Madeleine qui ont su m'encourager tout au long de mes études et durant la rédaction de ce mémoire de recherche-action.

TABLE DES MATIERES

	Pages
RESUME.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE I PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....</u>	<u>3</u>
1. PRESENTATION DE W. BRUNET & CIE (1982).....	3
1.1 Les objectifs de l'entreprise.....	9
1.2 La méthodologie.....	11
1.3 La définition du mandat.....	14
<u>CHAPITRE 2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....</u>	<u>15</u>
2. DESCRIPTION GENERALE.....	15
2.1 Une vue d'ensemble du secteur de la pharmacie.....	16
2.1.1 Le volume et l'évolution des ventes au Canada.	16
2.1.2 La position du Québec dans le contexte canadien.	18
2.2 Le secteur de la pharmacie au Québec.....	21
2.2.1 La structure générale du secteur.....	21
2.2.2 La position relative du secteur dans le commerce de détail.....	26
2.2.3 L'ensemble de la gamme de produits vendus par les pharmacies au Québec et son évolution.....	28
2.3 La mise en marché au Québec.....	31
2.3.1 La fabrication et les fournisseurs.....	31
2.3.2 La distribution au gros.....	37
2.3.3 La distribution pharmaceutique au détail.....	41
2.4 La demande et son évolution.....	45
2.5 La concurrence.....	47
2.6 Les barrières à l'entrée.....	57
<u>CHAPITRE 3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....</u>	<u>61</u>
<u>CHAPITRE 4 DESCRIPTION DES PROCESSUS.....</u>	<u>67</u>
4. SUPER-SYSTEME.....	67
4.1 Le système de gestion W. Brunet & Cie (1982).....	69
4.1.1 Le s-système de prise de décision.....	69
4.1.2 Le s-système des opérations.....	72
4.1.3 Le s-système de comptabilité.....	72
4.1.4 Le s-système de marketing.....	73

4.2 Le système de distribution.....	74
4.2.1 Le sous-système des achats.....	76
4.2.2 Le sous-système des ventes.....	77
<u>CHAPITRE 5 DESCRIPTION DES RESSOURCES.....</u>	79
5.1 Les ressources humaines.....	79
5.2 Les ressources financières.....	81
5.3 Les ressources physiques.....	83
5.4 La technologie.....	84
<u>CHAPITRE 6 DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL.....</u>	85
<u>CHAPITRE 7 PRÉSENTATION DES ZONES PROBLÉMATIQUES.....</u>	86
7.1 La direction.....	86
7.2 Le marketing.....	88
7.3 Les achats.....	88
7.4 Les opérations.....	89
7.5 La comptabilité & la finance.....	89
7.6 Le système d'information.....	89
7.7 La gestion des ressources humaines.....	90
7.8 La sélection du problème à étudier.....	91
<u>CHAPITRE 8 ANCORAGE.....</u>	93
8.1 Le choix de l'ancrage.....	93
8.2 La définition du système pertinent (l'ancrage)....	94
8.3 La validation de la définition.....	95
<u>CHAPITRE 9 CONCEPTUALISATION DU SYSTÈME.....</u>	96
9.1 Les généralités.....	96
9.2 La définition des concepts.....	98
9.2.1 La planification.....	98
9.2.2 La stratégie.....	101
9.2.3 La planification stratégique.....	101
9.2.4 Le rôle de la planification stratégique.....	103
9.2.5 Les inconvénients de la planification stratégique.....	103
9.2.6 Les acteurs-décideurs en planification stratégique.....	104
9.3 Le modèle de planification stratégique.....	105
9.3.1 Le choix du modèle.....	105
9.4 Les hypothèses du modèle.....	106
9.5 Les principales phases du modèle.....	107
9.5.1 L'analyse et le diagnostic de l'environnement externe et interne.....	107

9.5.2 L'élaboration de la prise de décision.....	114
9.5.2.1 L'analyse et l'interprétation de l'information.....	114
9.5.2.2 L'énumération des stratégies, des alternatives actuelles et futures.....	116
9.5.2.3 Le choix des stratégies.....	117
9.5.2.4 Le test de la concordance.....	118
9.5.3 L'élaboration du plan d'action.....	119
9.5.3.1 La définition des programmes et des objectifs.....	121
9.5.3.2 L'élaboration des politiques.....	122
9.5.3.3 L'organisation et l'allocation des ressources.....	123
9.5.3.4 L'évaluation et le contrôle des résultats..	125
9.6 La validation du modèle conceptuel.....	126
<u>CHAPITRE 10 COMPARAISON</u>	128
<u>CHAPITRE 11 IMPLANTATION</u>	130
11.1 Les phases du processus d'implantation.....	131
11.1.1 L'acceptation du système de planification stratégique.....	131
11.1.2 La rencontre des participants.....	131
11.1.3 Les éléments de la planification d'une rencontre.....	132
<u>CHAPITRE 12 RAPPORT ACADEMIQUE</u>	133
12.1 La réflexion méthodologique.....	133
12.1.1 La démarche scientifique.....	133
12.1.2 La pertinence de l'expérience en tant que recherche-action.....	135
12.1.3 La participation entre chercheurs et acteurs	136
12.1.4 L'impact de l'intervention sur les acteurs..	138
12.1.5 L'évaluation de la recherche-action.....	139
12.2 L'évaluation de la méthode systémique de Checkland.....	139
12.3 L'enrichissement personnel.....	142
<u>CONCLUSION</u>	144
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	146

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Consommation et croissance - Pharmacie - Canada (1961-1985).....	17
Tableau 2 : Volume et croissance, chiffres d'affaires comparatifs (Canada & provinces).....	19
Tableau 3 : Ventes dans les pharmacies et croissance au Québec (1961-1977).....	22
Tableau 4 : Volume des para-pharmacies selon le type d'organisation et de propriété - Québec...	24
Tableau 5 : Volume des ventes des pharmacies et des para-pharmacies selon le type d'organisation	25
Tableau 6 : Commerce de détail - Québec.....	27
Tableau 7 : Ventes dans les pharmacies - Québec.....	30
Tableau 8 : Grille situant W. Brunet & Cie (1982) dans sa structure concurrentielle.....	56
Tableau 9 : Grille d'impact de l'environnement externe	113

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure de l'entreprise W. Brunet & Cie (1982).....	5
Figure 2 : Organigramme de W. Brunet & Cie (1982).....	66
Figure 3 : Le super-système de W. Brunet & Cie (1982). .	68
Figure 4 : Le système de gestion de W. Brunet & Cie... .	71
Figure 5 : Le système de production de W. Brunet & Cie ..	75
Figure 6 : Système de planification stratégique.....	108
Figure 7 : S-système: analyser et diagnostiquer l'environnement.....	110
Figure 8 : S-système: définir la prise de décision....	115
Figure 9 : S-système: élaborer le plan d'action.....	120

INTRODUCTION

Ce mémoire de recherche-action est un diagnostic-intervention de l'entreprise W. Brunet et Cie (1982) Ltée. Cette firme de la région de Québec opère une chaîne de pharmacies sous la marque de commerce "BRUNET". W. Brunet est donc le sujet d'un diagnostic organisationnel, d'une analyse et d'une conceptualisation permettant aux dirigeants de mieux connaître leur entreprise.

L'objectif du président est de développer rapidement son entreprise, structurer la prise de décision et améliorer le processus de planification stratégique de sa compagnie. Les motifs qui ont incité le président à tendre vers ces objectifs est que, depuis 1982, l'entreprise a fait face à plusieurs changements rapides. Parmi ces changements, on retrouve l'achat de cinq pharmacies appartenant au groupe Pharmaprix et de la vente de cette acquisition un an plus tard.

La méthode d'intervention-diagnostic dans cette recherche-action est basée sur la méthodologie des systèmes non-structurés (souples) de P.B. Checkland, inspirée de l'approche systémique (1). Cette approche a été utilisée dans le but de faciliter la résolution de problèmes complexes.

(1) PREVOST, PAUL, Le diagnostic -intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983, p. 47.

La première partie présente le diagnostic et la définition d'un point d'ancrage permettant ainsi d'élaborer un modèle conceptuel adapté à l'entreprise.

La deuxième partie s'attardera aux réflexions du chercheur sur la méthodologie enseignée et de son utilisation pratique dans le contexte des Petites et Moyennes Organisations.

De cette façon, la rédaction de ce mémoire de recherche-action permettra au chercheur de mettre en pratique les connaissances acquises lors du cheminement scolaire de la Maîtrise en Gestion des P.M.O. et d'élargir ses connaissances en matière de "planification stratégique".

AVERTISSEMENT

Tout au long de ce mémoire, les chiffres absolus ne seront pas disponibles en raison du caractère confidentiel des résultats et des états financiers de l'entreprise W. Brunet & Cie (1982).

CHAPITRE 1

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1. PRESENTATION DE W. BRUNET & CIE (1982)

W. Brunet & Cie évolue dans l'industrie pharmaceutique au niveau du commerce de détail (secteur tertiaire). Le personnel se compose de pharmaciens, gérants, cosméticiennes, soutiens administratifs, etc. Les pharmacies sont presque toutes situées dans des centres commerciaux de la région de Québec.

Afin de mieux saisir l'évolution de l'entreprise, voyons-en les principales phases chronologiques.

L'ACQUISITION

En octobre 1982, M. Michel Cadrin avec trois (3) actionnaires se portent acquéreurs de la chaîne W. Brunet, un groupe de cinq (5) pharmacies fondé en 1855 par Wellie Brunet. A cette période, l'entreprise affiche un déficit qui représente 6% de son chiffre d'affaires. Cette situation financière difficile a été causée par une mauvaise gestion, une structure organisationnelle déficiente et de gros inventaires au niveau de la photo. W. Brunet fut le premier grossiste en produits pharmaceutiques au Québec et il a cessé ses opérations de grossiste en février 1978. Depuis ce temps, l'entreprise se concentre sur la vente au détail.

Aucun plan de redressement n'a été planifié par les dirigeants, ni avant, ni après l'achat de cette entreprise. L'embauche d'un nouveau directeur général n'a pas apporté les résultats souhaités. Sa formation et ses qualifications ne lui ont pas permis de faire un diagnostic valable de l'entreprise, et son manque d'expérience au niveau du commerce de détail le rendait vulnérable sur le plan des opérations.

L'EXPANSION

Les dirigeants espéraient développer rapidement leur entreprise et c'est à l'automne 1983 que W. Brunet a vendu une première franchise-pilote située à Limoilou. L'ouverture de cette franchise portant la bannière Brunet fut un succès.

Après une année d'opération de W. Brunet, il se présente aux dirigeants une opportunité d'expansion soit: l'achat de quatre (4) pharmacies déficitaires du groupe Pharmaprix, propriété d'Imasco.

En réalisant ce projet, l'objectif des propriétaires de Brunet, était de diminuer le déficit et de rentabiliser les pharmacies sur une période de trois ans et ce, en restreignant les dépenses du personnel et en gardant les inventaires au minimum. Ainsi, une nouvelle entité indépendante est formée. Elle portera la raison sociale de Super-Centre Brunet Ltée et sera dirigée par les mêmes gestionnaires que W. Brunet et compagnie.

Suite à ces acquisitions, l'administration de Brunet gère deux entités différentes, W. Brunet et Cie qui possède les cinq (5) pharmacies Brunet et Super Centre Brunet Ltée avec quatre (4) pharmacies et une franchise-pilote. Les deux (2) entités emploient respectivement une centaine et une soixantaine d'employés.

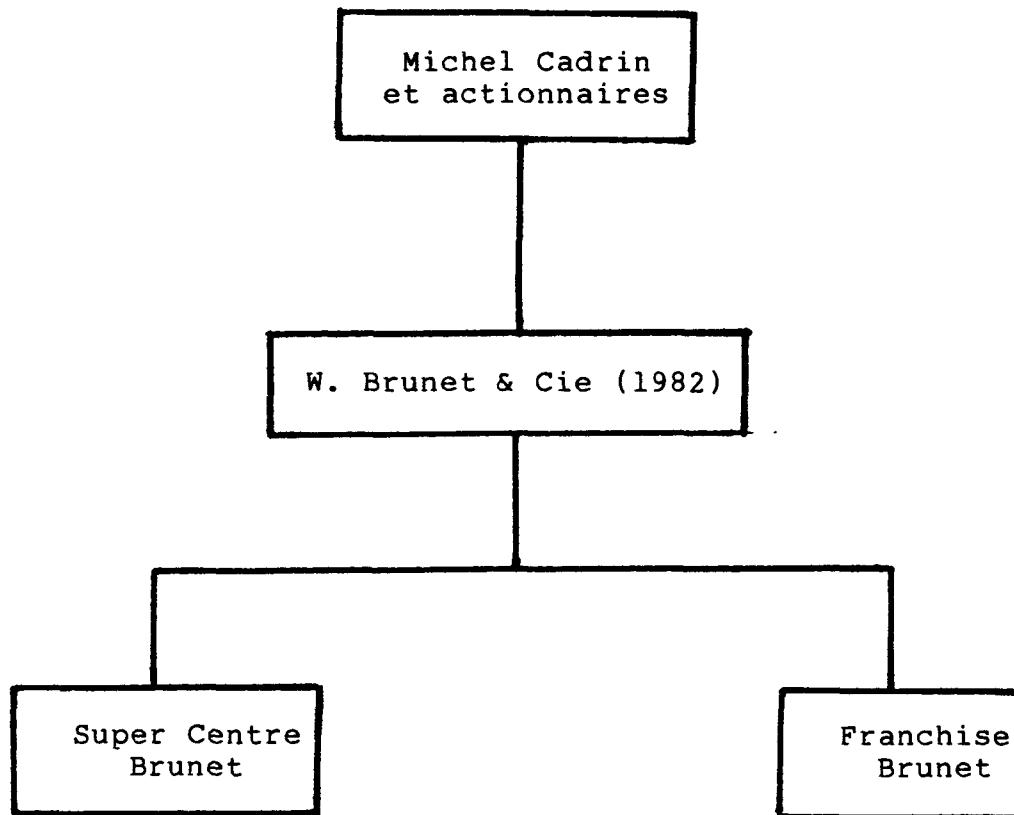


Figure 1: Structure de l'entreprise W. Brunet & Cie 1982

LA FIN DES ACTIVITES DE SUPER-CENTRE

Beaucoup de problèmes ont surgi suite à cette croissance rapide: tout d'abord, le mélange de deux concepts de pharmacies différentes. W. Brunet avait un concept de pharmacie de 4000 pieds carrés et Super-centre avait un concept de 8000 pieds carrés. Le mode de gestion de ces deux concepts étant différent, la structure d'organisation est devenue complexe pour les dirigeants, autant au niveau du management qu'au niveau opérationnel des magasins de vente.

L'arrivée de Super-centre ayant occupé toutes les ressources cadres de l'organisation, ces derniers sont devenus débordés de travail et n'ont pu s'attarder aux forces et faiblesses de l'organisation. La consolidation des activités n'ayant pas été faite dans la période d'acquisition, l'entreprise s'est retrouvée avec une grosse problématique.

Après huit mois d'opérations, le 30 mai 1984, le déficit de Super-Centre Brunet était de 3.7% du chiffre d'affaires. Ce déficit s'explique premièrement par une différence de 10% entre l'inventaire aux livres et l'inventaire réel, ce qui représente 1.2% du chiffre d'affaires. De plus, lors de l'achat, la méthode de prise d'inventaire utilisée a surévalué la valeur des stocks. Deuxièmement, une différence de 25% entre le profit brut budgétisé et celui réalisé, soit 1% du chiffre d'affaires qui s'explique par du vol à l'étalage. Troisièmement, une perte

d'opération de 1.5% du chiffre d'affaires venait compléter le déficit.

Devant ces faits, le 15 juillet 1984, la pharmacie appartenant au groupe Super-Centre, plus spécifiquement celle de Lebourgneuf, est fermée. Elle a produit 200,000\$ de déficit à elle seule et les dirigeants tentent de redresser la situation par une augmentation des prix de vente et la rationnalisation des dépenses. Le résultat de cette stratégie s'est avéré positif mais il était trop tard. L'entreprise avait déjà perdu tout son capital investi.

W. Brunet & Cie ne pouvait plus réinjecter du nouveau capital dans l'entreprise Super-Centre sans mettre en danger sa santé financière. Afin d'éviter ce danger et arrêter les pertes, la seule solution fut de revendre les Pharmaprix au groupe Imasco, le 1er octobre 1984, soit un an après l'achat. Cette vente des quatre (4) Pharmaprix a permis d'alléger la structure d'organisation, de rendre l'administration plus efficace et de redonner beaucoup d'optimisme aux dirigeants pour la prochaine année.

En septembre 1984, un manque de liquidité et des résultats bien inférieurs à ceux anticipés amènent les dirigeants de Brunet & Cie à faire des coupures budgétaires et d'importants changements chez le personnel cadre, comme la mise à pied du directeur général, du comptable et de la cosméticienne en chef.

Le résultat final de cette aventure est que Super-Centre Brunet a fait des pertes de 800,000\$. De plus, W. Brunet & Cie (1982) a perdu 300,000\$ en capital et s'est retrouvé avec 500,000\$ de comptes à payer aux fournisseurs.

En résumé, voici l'évolution de l'entreprise Brunet:

Octobre 1982 - Michel Cadrin avec trois (3) actionnaires se portent acquéreurs de la chaîne de pharmacie W. Brunet qui était en faillite;

Automne 1983: - W. Brunet & Cie (1982) vend une première franchise-pilote située à Limoilou;

Octobre 1983: - W. Brunet & Cie (1982) achète quatre (4) pharmacies déficitaires du groupe Pharmaprix propriété d'Imasco, créant ainsi une nouvelle entité sous l'appellation Super-centre Brunet;

Juillet 1984: - Fermeture de la pharmacie Super-Centre Lebourgneuf;

Octobre 1984: - On évalue la situation et on décide de vendre les Pharmaprix au groupe Imasco. C'est la fin des activités de Super-Centre.

1.1 LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Présentement, l'objectif à court terme de W. Brunet & Cie (1982) Ltée est de maintenir des prix compétitifs tout en offrant à la clientèle un service de qualité supérieure à celui des concurrents, de façon à augmenter le chiffre d'affaires de chacun des points de vente. Le concept, auquel les dirigeants aspirent, est un ensemble de pharmacies identiques pour une clientèle locale.

L'objectif à moyen terme des dirigeants est d'augmenter le nombre de pharmacies Brunet, soit par des ouvertures de nouveaux établissements, des acquisitions de magasins de détail sous bannières différentes ou par la vente de franchises. Les dirigeants désirent mettre sur pied un système de franchises afin d'étendre le réseau de distribution et connaître une croissance rapide. D'ici deux (2) ans, la direction espère avoir dix (10) pharmacies sous la bannière Brunet dans la région de Québec, ce qui va permettre de renforcer le nom de Brunet et d'augmenter le pouvoir d'achat auprès des principaux fournisseurs. De plus, les dirigeants ont comme objectif à moyen terme d'améliorer la gestion des achats en s'associant avec un grossiste existant. Cette approche présente de nombreux avantages, notamment quant aux prix, aux conditions de paiement, aux services de mise en marché, de distribution et d'après vente.

A long terme, W. Brunet aura son propre grossiste grâce à la diversification de J.B. Cadrin Inc., actuellement grossiste en alimentation. Ce dernier aménagera graduellement une partie de ses entrepôts afin d'accueillir et de distribuer des produits pharmaceutiques pour les pharmacies Brunet.

Pour atteindre ces objectifs à moyen et long termes, les dirigeants sont conscients qu'il faut d'abord consolider plusieurs activités de l'entreprise avant d'entreprendre de nouveaux développements.

1.2 LA METHODOLOGIE

La méthode de diagnostic-intervention dans cette recherche-action est basée sur la méthodologie des systèmes non-structurés (souples) de P.B. Checkland, inspirée de l'approche systémique (1).

La recherche-action permet au chercheur d'être en contact avec tous les acteurs du système de façon à bien identifier les problèmes et à conceptualiser des solutions possibles. L'application des solutions retenues se fera avec l'aide des principaux intervenants afin d'assurer la continuité du système.

Vous trouverez dans les pages suivantes les grandes étapes de la méthodologie de Checkland telles que décrites par Prévost (2).

(1) Checkland, P.B., Systems Theory, Systems Practice, Wiley, 1981.

(2) Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983, 92 p.

1) Elaboration de la problématique (image riche)

Cette phase comprend la présentation de l'organisation, la description de l'environnement, le super-système qui représente l'entreprise dans son ensemble. Cette étape permettra de localiser les sous-systèmes qui sont les sources des situations problématiques les plus critiques. Par la suite, l'analyse des ressources, des structures, des processus et du climat organisationnel permettra de saisir les limites et les possibilités des sous-systèmes. Puis, on sélectionne un ancrage qui représente le lieu potentiel d'amélioration.

2) L'ancrage

L'ancrage consiste à définir un système pertinent de la zone la plus problématique retenue et à le valider. L'ancrage détermine la perspective sous laquelle le problème doit être examiné.

3) Conceptualisation

Il s'agit ici de la phase de conceptualisation. En tenant compte des limites décrites dans les deux premières étapes, un modèle de fonctionnement sera élaboré comme système de référence. La présente étape se résume en la mise au point d'un modèle conceptuel devant prévoir les activités nécessaires pour rencontrer l'ancrage sélectionné.

4) Comparaison

Cette phase consiste à faire la comparaison du modèle conceptuel avec les réalités de l'organisation afin d'identifier un éventail de changements souhaitables et réalisables.

5) Identification des changements possibles

L'identification des changements possibles est l'étape où l'on met en évidence les différents changements pouvant améliorer la situation problématique retenue.

6) Implantation des changements sélectionnés

Cette étape consiste en l'application des changements retenus face à la situation problématique.

7) Contrôle

Cette phase de contrôle permet d'apporter les modifications nécessaires à toutes les étapes concernées et, en tout temps lors du travail, de faire la révision de la situation problématique.

1.3 LA DEFINITION DU MANDAT

Les dirigeants, ayant vécu une période assez mouvementée depuis l'acquisition de W. Brunet, désirent implanter un système de planification stratégique et ainsi améliorer la prise de décision dans l'entreprise. Certains signes ont laissé croire qu'il n'existe aucun processus de planification stratégique.

Le mandat consiste donc à intégrer l'entreprise et les dirigeants de W. Brunet & Cie dans un processus de planification stratégique et opérationnelle.

L'intervention doit aider à élaborer et implanter un modèle de planification stratégique permettant aux dirigeants d'adopter rapidement des programmes visant à assurer la viabilité et le développement à court et moyen termes de l'entreprise, et ce, à partir de ses ressources et ses compétences distinctives. De plus, l'élaboration d'un plan d'action servira de guide à la direction et aux cadres impliqués permettant ainsi aux dirigeants de mieux contrôler le fonctionnement de leur entreprise.

CHAPITRE 2

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Ce chapitre a pour but de définir l'environnement et les ressources de l'entreprise, d'examiner les principales activités, la structure organisationnelle, le climat de travail et de prendre contact avec le milieu problématique. De plus, cette partie décrit la réalité existante dans l'organisation en faisant ressortir les forces et les faiblesses du fonctionnement global de l'entreprise. Ainsi, une telle analyse permettra de détecter les problématiques qui existent et qui menacent l'entreprise.

L'analyse de l'environnement permet de situer le contexte dans lequel évolue l'entreprise. Cet environnement est composé de l'ensemble des variables contrôlables et incontrôlables qui affectent l'organisation en inculquant certaines contraintes à l'entreprise.

2. DESCRIPTION GENERALE

"Le domaine pharmaceutique est un secteur d'activités commerciales très spécial, car il associe la pratique professionnelle à la pratique commerciale. Ce lien a été, dans le passé, une cause continue de conflit entre les pharmaciens à tendance commerciale qui sont plus administrateurs que ceux à tendance professionnelle" (1).

(1) CEFCEQ, Le commerce et la distribution au Québec, le secteur pharmacie, septembre 1978, p. 12.

2.1 UNE VUE D'ENSEMBLE DU SECTEUR DE LA PHARMACIE

2.1.1 LE VOLUME ET L'EVOLUTION DES VENTES AU CANADA

Le commerce de détail de la pharmacie est constitué d'un ensemble de produits ayant des taux de croissance variables: les médicaments prescrits, les médicaments non prescrits, les produits naturels, les cosmétiques et les autres produits de pharmacie. Ces cinq (5) catégories principales constituaient 66% ou plus du volume global, le reste étant constitué de produits compatibles dont les produits de papier (7%) et de tabac (17.6%) qui sont les principaux items (voir tableau 7).

De moins de 1/2 milliard \$ qu'il était en 1961, le volume des ventes des pharmacies canadiennes est passé à 2 milliards \$ en 1977, soit quatre fois plus qu'en 1961 et à 5 milliards \$ en 1985, en dollars courants. On remarque que l'ensemble du secteur canadien a suivi une croissance réelle modérée au cours des années 1960-70, avec une pointe particulièrement forte vers les années 1971-85 (voir tableau 1). Cette période correspond à l'établissement de la gratuité des services médicaux dans presque toutes les provinces canadiennes.

Donc, sur le plan canadien, la pharmacie représente un secteur où la croissance est assez bonne.

TABLEAU 1CONSOMMATION ET CROISSANCE - PHARMACIE - CANADA
(1961 - 1985)

	Ventes dans les pharmacies (\$000,000)	Taux d'augmentation %	Croissance moyenne de la population
1961	467,3		2
1962	487,4	4.3	2
1963	516,8	6.0	2
1964	555,0	7.4	2
1965	610,1	9.9	2
1966	649,8	6.5	1.7
1967	702,8	8.2	1.7
1968	736,6	4.8	1.7
1969	784,1	6.5	1.7
1970	819,6	4.5	1.7
1971	943,5	15.1	1.4
1972	1 026,7	8.8	1.4
1973	1 106,7	7.8	1.4
1974	1 304,0	17.8	1.4
1975	1 557,3	19.4	1.4
1976	1 825,4	17.2	1.4
1977	1 997,4	9.4	1.4
1978	2 114,7	5.9	*
1979	2 376,7	12.4	*
1980	2 728,1	14.8	*
1981	3 217,3	17.9	*
1982	3 793,9	17.9	*
1983	4 341,8	14.5	*
1984	4 694,7	8.1	*
1985	5 332,7	13.6	*

Source: Statistique Canada, Annuaire du Canada 1976 - 77 et Commerce de détail - 1961 - 1977, (Bulletin 63-005)

* Statistique de la croissance moyenne de la population non disponible après 1977.

2.1.2 LA POSITION DU QUEBEC DANS LE CONTEXTE CANADIEN

L'examen de la position du Québec dans le contexte canadien fera ressortir divers écarts et variations qui permettront par la suite de mieux définir ce qu'il y a de particulier au Québec dans le secteur de la pharmacie.

Dans le contexte canadien, le Québec fait excellente figure, comme en témoigne le tableau 2, tant pour ce qui est de la position du secteur à l'ensemble des secteurs que de son taux de croissance. L'augmentation des ventes entre 1961 et 1976 au Québec a été de 4.83 fois (dollars courants). Le secteur de la pharmacie au Québec a donc été en croissance relativement rapide durant cette période.

De plus, on peut constater (tableau 2) que pour la période de 1961-1985, les ventes des pharmacies se sont accrues rapidement. En 1976, la croissance du secteur du commerce de la pharmacie variait entre 11.7% en Ontario et 45.1% dans les maritimes. Ceci démontre l'importance relative du secteur pharmaceutique par rapport à l'ensemble des autres secteurs. Le Québec venait au cinquième rang avec 18.3%. En 1985, la croissance du secteur du commerce de la pharmacie variait entre 29.6% en Ontario, 53.9% dans les maritimes et 22.4% au Québec. Ainsi, le commerce pharmaceutique s'est accru plus rapidement que l'ensemble du commerce canadien en général durant cette période.

TABLEAU 2

VOLUME ET CROISSANCE, CHIFFRES D'AFFAIRES COMPARATIFS
 CANADA ET PROVINCES
 (1961 à 1985)

	1961 (millions) \$ courants	1976 (millions) \$ courants	ECART %	
<u>Atlantique</u>				
Ventes pharmacies	32.0	148.2	4.63	<u>1.451</u>
Ventes totales	1 450.0	4 627.0	3.19	
<u>Québec</u>				
Ventes pharmacies	95.8	468.0	4.83	<u>1.384</u>
Ventes totales	4 109.0	14 320.6	3.49	
<u>Ontario</u>				
Ventes pharmacies	176.2	654.5	3.71	<u>1.117</u>
Ventes totales	6 337.3	21 057.0	3.32	
<u>Prairies</u>				
Ventes pharmacies	69.2	300.0	4.34	<u>1.319</u>
Ventes totales	3 103.5	10 219.8	3.29	
<u>Col. Britannique</u>				
Ventes pharmacies	45.3	255.9	5.65	<u>1.410</u>
Ventes totales	1 664.3	6 674.8	4.01	
<u>Canada</u>				
Ventes pharmacies	418.5	1 821.6	4.36	<u>1.275</u>
Ventes totales	16 664.1	56 939.2	3.42	

* Croissance de la pharmacie par rapport à la croissance totale.

Source: Statistique Canada, Commerce de détail - 1961 à 1985,
 Ottawa: Gouvernement du Canada (Bulletin 63-005).

TABLEAU 2 (suite)

VOLUME ET CROISSANCE, CHIFFRES D'AFFAIRES COMPARATIFS
 CANADA ET PROVINCES
 (1961 à 1985)

	1976 (millions) \$ courants	1985 (millions) \$ courants	ECART %
<u>Atlantique</u>			
Ventes pharmacies	148.2	521	3.51
Ventes totales	4 627.0	10 558	2.28
<u>Québec</u>			
Ventes pharmacies	468.0	714	1.53
Ventes totales	14 320.6	17 868	1.25
<u>Ontario</u>			
Ventes pharmacies	654.5	1 948	2.98
Ventes totales	21 057.0	48 516	2.30
<u>Prairies</u>			
Ventes pharmacies	300.0	1 084	3.61
Ventes totales	10 219.8	26 589	2.60
<u>Col. Britannique</u>			
Ventes pharmacies	255.9	695	2.72
Ventes totales	6 674.8	14 148	2.12
<u>Canada</u>			
Ventes pharmacies	1 821.6	5 333	2.93
Ventes totales	56 939.2	128 425	2.26

* Croissance de la pharmacie par rapport à la croissance totale.

Source: Statistique Canada, Commerce de détail - 1961 à 1985,
 Ottawa: Gouvernement du Canada (Bulletin 63-005).

2.2 LE SECTEUR DE LA PHARMACIE AU QUEBEC

Après avoir examiné le secteur de la pharmacie au Canada et après avoir examiné comment le Québec se situe dans le contexte canadien, nous verrons maintenant ce qu'est la situation au Québec, son contexte et ses caractéristiques.

Dans un premier temps, nous examinerons la structure du secteur pharmaceutique. Par la suite, nous verrons comment chaque niveau de distribution, allant du niveau de la production au niveau de la consommation, réagit pour réaliser des objectifs respectifs de contrôle du marché et de profitabilité.

2.2.1 LA STRUCTURE GENERALE DU SECTEUR

De 1961 à 1976, le volume global des ventes des pharmacies du Québec est passé de 112 millions \$ à 463 millions \$, soit une croissance de 4.13 fois (voir tableau 3). Entre 1976 et 1985, les ventes ont passé de 463 millions \$ à 1,191 millions \$ soit une croissance de 2.57 fois.

Les causes de la croissance observée sont de divers ordres: la croissance du revenu disponible, l'évolution des commerces et du marketing, l'institution de la médecine établie et la gratuité des médicaments.

TABLEAU 3

VENTES DANS LES PHARMACIES
ET CROISSANCE - QUEBEC
(1961 - 1977)

Année	Ventes dans les pharmacies (millions)	Taux d'augmentation	Augmentation de la population
1961	112,077		
1962	117,769	5.1	2.1
1963	122,278	4.2	2.0
1964	139,012	13.3	1.9
1965	155,042	11.5	1.8
1966	167,434	8.0	1.7
1967	182,301	8.9	1.4
1968	188,237	3.3	1.1
1969	196,077	4.2	1.0
1970	208,529	6.4	1.5
1971	250,526	20.2	.3
1972	261,567	4.3	.4
1973	273,202	4.4	.5
1974	325,729	19.2	.9
1975	393,510	20.1	.9
1976	463,014	17.7	.1
1977	509,928	10.1	.5
1978	529,414	3.8	*
1979	549,529	3.8	*
1980	589,119	7.2	*
1981	669,304	13.6	*
1982	795,898	18.9	*
1983	905,215	13.7	*
1984	1,028,524	13.6	*
1985	1,191,018	15.8	*

Source: Statistique Canada, Annuaire du Canada 1976 - 77
Ottawa: Gouvernement du Canada.

Statistique Canada, Commerce de détail 1961 à 1977,
Ottawa: Gouvernement du Canada (Bulletin 63-005).

* Statistique de l'augmentation de la population non disponible
après 1977.

Dans l'ensemble des structures canadiennes du marché et plus particulièrement au Québec, la croissance très rapide des magasins à succursales et des franchises de type corporatif (où à contrôle central puissant) a amorcé et imposé une orientation fortement commerciale au secteur. Entre 1970 et 1985, les chaînes au Québec ont vu leur part des ventes globales en pharmacie augmenter rapidement. Durant cette période on remarque un mouvement très rapide des indépendants à se regrouper sous la forme de distributeur-grossiste en pharmacie et à adopter des stratégies de défense appropriées, telle que la formation des groupes du genre Uniprix, Famili-prix, Santé-Services, Clinique Santé, etc.

Cette réorganisation québécoise du secteur, au niveau du commerce de détail pharmaceutique, a été salutaire et a permis une amélioration considérable des standards commerciaux et professionnels et des augmentations des ventes importantes provenant de la capture d'une partie du volume des ventes des supermarchés et des grands magasins. Ces derniers demeurent des concurrents très sérieux.

Le commerce de détail en pharmacie au Québec, où se transigeait un volume de 463 millions de dollars en 1976, se partageait en cinq (5) principaux groupes de marchands, comme en fait foi le tableau 4 qui suit:

TABLEAU 4

VOLUME DES PARA-PHARMACIES SELON
LE TYPE D'ORGANISATION ET DE PROPRIETE-QUEBEC
(1976)

	Nombre	Volume (\$000.000)	% du total	Volume moyen par unité
Chaines corporative			\$	\$
Succursalistes	73	49	10.5	671.000
Franchisées	63	145	31.2	2 197.000
	<u>139</u>	<u>194</u>	<u>41.7</u>	<u>1 396.000</u>
Indépendants				
Regroupés	490	118	25.5	240.000
Non Regroupés	664	137	30	206.000
	<u>1154</u>	<u>255</u>	<u>55.5</u>	<u>221.000</u>
Total pour les pharmacies	1293	449	96.7	
Autre types de détaillants				
	<u>*250 à 300</u>	<u>15 à 25</u>	<u>3.3 à 5</u>	<u>190.000</u>
Totaux	1543	464	100 %	463.014

* Non dénombrés

Source: Rapport 1976-1977 de la RAMQ
Enquête menée pour l'AQPP en 1974
Monographie de la pharmacie, préparée en 1977 pour
le Ministère de l'Industrie et du Commerce

N.B. Les statistiques après 1976 ne sont pas disponibles.

Ces cinq (5) groupes de marchands étaient à leur tour répartis en cinq (5) types de commerce, comme le démontre le tableau 5 :

TABLEAU 5

VOLUME DES VENTES DES PHARMACIES ET DES PARA-PHARMACIES
SELON LE TYPE D'OPERATIONS - QUEBEC
(1976)

	Nombre d'unités	%	Volume total (\$000 000)	Part du marché \$	Volume moyen par unité \$
Superpharmacies					
Hors des centres commerciaux	37	2.4	111	23.9	3.0 MM
Dans les centres	23	1.5	41	8.8	1.8 MM
Total	<u>60</u>	<u>3.9</u>	<u>152</u>	<u>32.7</u>	<u>2.5 MM</u>
 Pharmacies dans les centres					
Pharmacies de quartier	129	8.4	51.6	11.1	400 000
Pharmacies de clinique	914	59.2	193.4	41.7	218 000
	<u>250</u>	<u>16.2</u>	<u>52.</u>	<u>11.2</u>	<u>208 000</u>
	<u>1293</u>	<u>83.4</u>	<u>297.0</u>	<u>64.0</u>	
 Autres magasins parapharmaceutiques					
	250	16%	15	3.2	
	à	à	à	à	
	300	19%	25	5	
Total	<u>1543</u>	<u>100.</u>	<u>464</u>	<u>100</u>	<u>190 000</u>
					<u>463 014</u>

* Non dénombrés

Source: Atlas 1977 des Centres commerciaux au Québec,
Chaire de marketing de l'alimentation, Université de Sherbrooke.

Monographie de la pharmacie, préparée en 1977 pour le Ministère de l'Industrie et du Commerce.

2.2.2 LA POSITION RELATIVE DU SECTEUR DANS LE COMMERCE DE DETAIL

En 1976, la pharmacie était positionnée au 6ème rang des secteurs de détail identifiés séparément dans les analyses statistiques. Avec 3.2% des ventes totales au Québec, ce secteur était moyennement important (voir tableau 6). En 1985, le volume des ventes est passé de 463 millions à 714 millions de dollars. Suite à cette augmentation, le secteur pharmacie était placé au 5ème rang des commerces de détail avec 4% des ventes totales du Québec.

Ce secteur est basé sur la vente de certains produits à croissance lente et sur d'autres à croissance rapide. Il est fortement concurrencé par le secteur des grands magasins à rayons et les chaînes d'alimentation. La chaîne d'alimentation est un concurrent très sérieux qui profite d'un trafic commercial hebdomadaire et qui vend une gamme assez large de produits para-pharmaceutiques, d'articles de toilette, etc., s'intégrant dans le mixte de produits déjà offerts. En pharmacie, certains articles de toilette s'adaptent bien aux techniques de mise en marché utilisées par les super-marchés alimentaires.

Les grands magasins à rayons sont aussi des concurrents imposants, même si leurs techniques de mise en marché diffèrent de celles des chaînes d'alimentation. Ce concurrent est particulièrement efficace dans la vente de cosmétiques et d'articles divers de pharmacie.

TABLEAU 6COMMERCE DE DETAIL - QUEBEC

<u>Rang</u>	<u>Secteur</u>	<u>Volume (000 000)</u>		<u>% du total</u>	
		1976	1985	1976	1985
1.	Epiceries-boucheries	\$ 2 889	3 160	20.2	17.7
2.	Automobile	2 713	3 796	18.9	21.2
3.	Grands magasins	1 279	1 811	8.9	10.1
4.	Epiceries-confiseries	935	653	6.5	3.6
5.	Stations service	924	1 272	6.5	7.1
6.	Pharmacie	463	714	3.2	4.0
7.	Habillement familial	301	185	2.1	1.0
8.	Habillement - femmes	293	493	2.0	2.8
9.	Alimentation - autres	292	462	2.0	2.6
10.	Pièces d'automobile	290	389	2.0	2.2
11.	Marchandise générale	288	312	2.0	1.8
12.	Garages - mécanique	270	151	1.9	0.9
13.	Accessoires personnels	268	427	1.9	2.4
14.	Quincaillerie	241	85	1.7	0.5
15.	Bazars	239	78	1.7	0.4
16.	Sports	230	251	1.6	1.4
17.	Meubles	213	239	1.5	1.3
18.	Habillement - hommes	187	275	1.3	1.5
19.	Magasins généraux	182	7	1.3	0.04
20.	Chaussures familiales	162	195	1.1	1.1
21.	Bijoux	126	143	0.9	0.8
22.	T.V. et meubles	124	135	0.9	0.8
23.	Librairies	58	117	0.4	0.7
24.	Autos usagées	53	61	0.4	0.7
25.	Fleuristes	49	82	0.3	0.5
26.	Appareils ménagers	30	93	0.2	0.5
27.	Chaussures spécialisées	23	49	0.2	0.3
28.	Autres commerces	<u>1 200</u>	<u>2 228</u>	<u>8.4</u>	<u>12.5</u>
	Total	14 319	17 868	100.0	100.0

Source: Statistique Canada, Commerce de détail - 1961 à 1977
 Ottawa: Gouvernement du Canada (Bulletin 63-005).

2.2.3 L'ENSEMBLE DE LA GAMME DE PRODUITS VENDUS PAR LES PHARMACIES AU QUEBEC ET SON EVOLUTION

Entre 1968 et 1974, le mixte de produits vendus en pharmacie a évolué et la mise en marché a subi une transformation profonde. Le nombre des grandes pharmacies de type "superpharmacie" s'est accru rapidement et une proportion toujours plus grande de produits non pharmaceutiques a occupé l'espace commercial.

La partie purement pharmaceutique s'est accrue de \$162 millions à \$216 millions, soit de 33% et la partie non pharmaceutique a vu son volume s'accroître de 4.2 fois, passant de \$26 millions en 1968 à près de \$110 millions en 1974. Ces chiffres donnent des taux de croissance annuels moyens respectifs de 5% pour la partie pharmaceutique et de 28% pour la partie non pharmaceutique (voir tableau 7).

Depuis 1970, le secteur pharmaceutique a subi une grande diversification causée par la croissance des entreprises à succursales multiples et par l'entrée sur une grande échelle de la superpharmacie. La superpharmacie est l'équivalent du supermarché alimentaire, offrant des superficies vendantes supérieures à la pharmacie conventionnelle des années '60.

L'expansion des superpharmacies se continue dans les années '80 et cette expansion a forcé de nombreux pharmaciens indépendants à modifier leur approche de mise en marché dans

le sens de l'élargissement de leurs variétés de produits et de leur espace commercial.

Il est prévisible que la croissance plus rapide de la proportion de produits non pharmaceutiques vendus en pharmacie se continue durant plusieurs années.

Voici les catégories de produits vendus en pharmacie:

- * Médicaments de prescription
- * Médicaments non prescrits de vente au comptoir dits "OTC" (over the counter)
- * Médicaments de vente libre dits médicaments brevetés
- * Produits pharmaceutiques n'étant pas des médicaments (pansements, huiles, alcools, produits chimiques, divers, produits hygiéniques spéciaux, etc.)
- * Cosmétiques, produits de beauté, parfums;
- * Produits de toilette pour femmes et hommes;
- * Produits associés à la pharmacie, dits para-pharmaceutiques (prothèses, gants, etc.);
- * Produits compatibles vendus en pharmacie. (papier hygiénique, papeterie, tabac, etc.)

TABLEAU 7VENTES DANS LES PHARMACIES - QUEBEC
(1968 ET 1974)

	<u>1968</u>		<u>1974</u>		<u>ECART</u>
	vol.	%	vol.	%	
Médicaments, prescrits	73,592	32	59,734	18.3	(.20)
,non prescrits	<u>49,862</u>	26.5	<u>53,946</u>	16.6	<u>1.08</u>
Sous-total médic.	<u>123,454</u>	65.5	<u>113,680</u>	34.9	<u>(.08)</u>
Articles divers de phar-					
macie et d'infirmerie	725	.4	24,148	7.4	33.3
Produits vétérinaires	181	.1	3,175	1.0	17.5
Tous autres prod. phar.	8,910	4.7	15,756	4.8	1.77
Articles de soin de					
beauté et cosmétiques	680	.4	2,301	.7	3.38
Prothèses diverses	<u>28,273</u>	15.0	<u>56,559</u>	17.4	<u>2.00</u>
Sous-total para-phar.	<u>38,769</u>	20.6	<u>101,939</u>	31.3	<u>2.63</u>
Sous-total-pharmacie	<u>162,223</u>	86.1	<u>215,619</u>	66.2	<u>1.33</u>
Autres marchandises					
Quincaillerie	600	.3	3,593	1.1	5.99
Vêtements et nouveautés	181	.1	1,809	.6	9.99
Aliments et breuvages	1,682	.9	1,740	.5	1.03
Caméras, appareils photos	2,560	1.4	7,987	2.4	3.12
Bijoux, montres, argenterie	391	.2	1,780	.5	4.55
Papier et fournitures	5,493	2.9	23,359	7.2	4.25
Tabac et produits asso.	11,772	6.2	57,374	17.6	4.87
Jouets, jeux, hobbies	724	.4	5,125	1.6	7.08
Appareils et instruments					
scientifiques	0	0	2,050	.6	0
Services de réparation	1,590	.8	2,842	.9	1.79
Autres marchandises	<u>1,021</u>	.5	<u>2,451</u>	.8	<u>2.40</u>
Sous-total,					
autres marchandises	<u>26,014</u>	13.8	<u>110,110</u>	33.8	<u>4.23</u>
Sous-total-pharmacie	<u>188,237</u>	100.	<u>325,729</u>	100.	<u>1.73</u>

Source: Statistique Canada, Enquête sur les marchandises vendues au détail - 1968 et Enquête sur les marchandises vendues au détail, 1974, Ottawa: Gouvernement du Canada.
(Bulletins 63-518 et 63-526)

* Statistique non disponible après 1974.

2.3 LA MISE EN MARCHE AU QUEBEC

2.3.1 LA FABRICATION ET LES FOURNISSEURS

Les producteurs de médicaments d'ordonnance sont concentrés dans la région de Montréal et ces industries sont largement dominées par les grandes corporations multinationales, à cause des dépenses énormes qu'elles requièrent pour la recherche et à cause du caractère international que possède le médicament.

Pour le secteur des médicaments en vente libre et pour celui des cosmétiques, les producteurs sont en majeure partie localisés en Ontario, dans la région de Toronto. Au niveau des autres produits pharmaceutiques, les producteurs sont situés, en majeure partie au Québec, dans la région de Montréal.

Plusieurs pharmacies s'approvisionnent directement auprès des compagnies manufacturières, et cela, lorsque le volume des ventes des produits de ces entreprises est considérable. Généralement, les conditions de paiement sont avantageuses grâce aux escomptes supplémentaires disponibles à l'achat. Cette méthode d'achat permet d'éviter la marge bénéficiaire des grossistes.

D'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre les diverses catégories de produits, car elles ont un impact direct sur le type de fournisseurs et sur les stratégies de marketing.

LES MEDICAMENTS DE PRESCRIPTIONS

Ce produit est disponible seulement avec une prescription provenant du médecin. Jusqu'à récemment, alors que la loi de la pharmacie du Québec a autorisé la substitution de certains produits de prescription jugés identiques (1972), le médecin était le maître absolu quant à la détermination du produit à être livré au patient (1). Non seulement déterminait-il le produit lui-même mais encore il déterminait la marque. Ainsi, le pharmacien devait livrer le produit prescrit même s'il savait qu'un substitut absolument identique existait à un coût moindre. Maintenant, pour les médicaments de prescription pouvant être substitués pour les fins de la RAMQ, le médecin n'a plus le contrôle de la marque à être livrée.

Un très grand nombre de pharmaciens ont choisi de livrer au patient le substitut autorisé qui coûte le moins cher, indépendamment des directives du médecin.

(1) CEFECQ, Le commerce et la distribution au Québec, le secteur pharmacie, septembre 1978, p. 81.

Cette pratique a permis aux pharmaciens de se regrouper pour négocier des prix à l'achat très avantageux et de pouvoir transiger directement avec le fabricant.

LES MEDICAMENTS NON PRESCRITS DE VENTE AU COMPTOIR

La principale caractéristique de ce médicament est qu'il est proposé par le pharmacien et non par le médecin. Pour le patient, auto-médication implique auto-diagnostic et, lorsque le patient se présente chez le pharmacien, ayant diagnostiqué sa maladie, le pharmacien lui propose un médicament qu'il juge approprié. C'est le médicament de vente au comptoir, il ne nécessite pas d'autorisation du médecin.

Ainsi, pour ce type de médicament "OTC", c'est le pharmacien qui est le facteur déterminant de vente. La presque totalité des fournisseurs ont donc adopté une stratégie de vente directe auprès du pharmacien. Cette approche comporte la livraison en direct et la visite de représentants de façon assez régulière. Le principal élément de la stratégie est le prix et à peu près toutes les formes imaginables d'escompte au volume sont utilisées. Le détaillant s'y perd souvent.

Pour le fournisseur d'OTC, le grossiste est jugé inutile car il ne peut pousser les ventes. Aussi, certains fournisseurs refusent-ils systématiquement de vendre aux grossistes.

LES MEDICAMENTS DE VENTE LIBRE

Les stratégies de marketing reliées à ces produits sont très proches de celles qui sont utilisées pour des produits de consommation massive (aliments, détersifs, etc.). Contrairement aux deux (2) autres catégories précédemment mentionnées, ces produits ne sont pas en vente exclusive à la pharmacie et peuvent être vendus dans tous les magasins de détail. Pour le producteur, les stratégies de "push" and "pull" sont exercées simultanément et s'appliquent à l'ensemble des réseaux utilisés.

Les stratégies de "push" comprennent les escomptes publicitaires (Coop), les escomptes de volume, etc. Les stratégies de "pull" comportent la publicité et les escomptes pour les consommateurs. Les grossistes sont très largement utilisés. Ces produits ont des marques nationales connues dont Aspirines, Bromo Seltzer, etc.

LES PRODUITS PHARMACEUTIQUES AUTRES QUE DES MEDICAMENTS

Ces produits sont très nombreux et comportent des groupes fort diversifiés dont: produits d'infirmerie, produits spécialisés d'hygiène, de nombreux produits de santé (vitamines, protéine, diète) et des produits chimiques (iode), etc. Une partie importante de ces produits ont des marques peu connues et sont demandés par le client par le nom générique.

Un assez grand nombre de petits fabricants et de petits laboratoires agissent comme fournisseurs et c'est dans ce groupe de produits que l'on retrouvent le plus de marques privées et de production artisanale. Le grossiste est le principal moyen de distribution utilisé par la majeure partie des fournisseurs dont l'ensemble des stratégies de marketing est assez faible, sauf pour quelques grandes corporations nationales, dont Johnson & Johnson en est un exemple, qui utilisent des stratégies associées de vente massive déjà mentionnées précédemment.

COSMETIQUES, PRODUITS DE BEAUTE ET PARFUMS

Le cosmétique vendu en libre-service et à bas prix dépend autant que l'OTC de la représentation directe effectuée au niveau du détail. Ce genre de cosmétique porte des marques connues (Cutex, Cover Girl, etc.) et fait l'objet d'une publicité intensive destinée à créer une demande et à éviter la nécessité de représentation directe par un commis vendeur.

Pour des raisons semblables citées pour le produit "OTC", les fournisseurs vendent ces produits en direct au pharmacien et maintiennent une forte représentation. Cette représentation a pour mission de maintenir les meilleures relations possibles, de faire pression pour le meilleur

espace commercial et d'assurer le roulement et la fraîcheur des produits.

PRODUITS DE TOILETTE POUR HOMME ET FEMME

La gamme de ces produits est hautement diversifiée. Les principales caractéristiques sont la consommation massive et le fait qu'ils sont généralement manufacturés par de très gros fournisseurs nationaux: Gillette, Proter & Gamble, Clairol, etc. C'est un secteur hautement concurrentiel où le supermarché domine. Ces produits incluent le savon, les shampoings, les teintures, etc.

PRODUITS PARA-PHARMACEUTIQUES

Ce sont divers produits associés à la pharmacie mais qui n'ont rien à voir avec la maladie comme tel. Ces produits sont les aliments de santé, les prothèses, les bas de soutien, etc. L'approche des fournisseurs varie selon le type de produits.

PRODUITS COMPATIBLES VENDUS EN PHARMACIE

Il s'agit ici de tous les autres produits jugés aptes à être vendus en pharmacie. Les principaux sont: le papier, la papeterie, les cigarettes, le matériel photographique, etc.

Ces produits représentent des lignes additionnelles tenues par les pharmacies disposant de l'espace suffisant.

2.3.2 LA DISTRIBUTION AU GROS

Selon Statistique Canada, les grossistes sont des établissements commerciaux dont l'activité principale consiste à acheter des marchandises dans le but de les revendre à un agent autre que le consommateur.

Jusqu'en 1970, le marché de gros pharmaceutique présentait un certain équilibre, avec deux (2) maisons très importantes se faisant une forte concurrence. Il s'agissait des Pharmacies Modernes Inc. et Pharmacies Universelles Ltée. Durant les années 1970-73, ces deux (2) maisons, qui étaient toutes deux (2) des coopératives de marchands et qui avaient pour une majeure partie, les mêmes actionnaires, ont déclenché une guerre concurrentielle. L'issue de cette guerre a été la victoire de Pharmacies Universelles qui a racheté la faillite des Pharmacies Modernes.

Depuis 1982, Pharmacies Universelles a acheté plusieurs petits grossistes régionaux et contrôle un volume de 70% du marché du gros: pensons à Fraserville de Rivière-du-Loup, Sorex et Médicaubaine de Québec et Pharmo situé à Trois-Rivières. Au total, les Pharmacies Universelles regroupent près de 1200 pharmacies-actionnaires ce qui n'est pas sans occasionner quelques problèmes (1). En effet, il existe souvent des conflits d'intérêts entre les membres d'une même bannière et même entre les buts de certaines divisions.

(1) CEFECQ, Op. cit., p. 95.

Depuis 1982, le second grossiste majeur avec 13% du volume opère dans Montréal: Painchaud. Ce grossiste, concurrent de Pharmacies Universelles Ltée, dessert surtout les très grandes pharmacies constituées en chaînes corporatives.

Un autre petit grossiste situé dans la province joue le rôle de dépanneur et de fournisseur régional: c'est le cas de Mc Mahon à Sherbrooke.

Le reste des unités enregistrées comme grossistes ne sont en fait que des petits distributeurs privés spécialisés dans les cosmétiques et les produits de beauté et des groupements de marchands qui distribuent seulement pour des chaînes spécifiques. Par exemple, Services Farmico distribue pour les Pharmescomptes Jean-Coutu, et J.B. Cadrin qui distribue exclusivement pour Brunet.

Jusqu'en 1976, les stratégies de distribution des grossistes n'ont pas été très agressives. Elles se limitaient à fournir des marchandises aux détaillants et peu d'efforts ont été faits pour promouvoir les ventes des membres.

L'année 1977 a vu la naissance des groupes supportés par les grossistes. Successivement sont apparues les bannières: Uniprix administrée par Sorex, Familiprix administrée par Fraserville, Essaim administrée par McMahon, Santé Service, Clinique-Santé et Obensoins administrées par Universelles. C'était une réponse à l'expansion des chaînes.

Toutefois, pour le grossiste, là formation des groupes volontaires représente un tournant dans leur orientation. De fournisseurs passifs (ou presque), ils deviennent progressivement impliqués dans les opérations de détail de leurs membres, se rapprochant ainsi de la formule alimentaire (Métro, IGA, etc.).

Afin de rencontrer les nouvelles exigences de leurs membres et clients, les grossistes ont dû modifier leur approche et s'adapter au marché concurrentiel de détail. La stratégie utilisée fut de remanier les structures de prix de gros pour tenir compte du taux de renouvellement des produits et d'offrir un éventail hebdomadaire d'items promotionnels à très bas prix, afin d'émettre des circulaires publicitaires dans les journaux.

Les grossistes ont une formule de prix et d'escompte assez rigide. Ils publient une liste de prix standard et une circulaire périodique sur les bas prix qui serviront de base à la publicité. De plus, des escomptes de volume sont consentis aux membres sur la base des achats annuels.

Les Pharmacies Brunet s'approvisionnent en grande partie chez Fraserville pour les produits de laboratoires et les produits pharmaceutiques à faible volume de vente. Pour les produits para-pharmaceutiques, Brunet s'approvisionne chez J.B. Cadrin. Ce grossiste évoluait, dans le secteur de

l'alimentation, il y a quelques années. Suite à des ententes avec les pharmacies Brunet, ce grossiste a développé un département de produits para-pharmaceutiques, articles de toilette, papiers, confiseries, et certains médicaments (sans prescription lors de l'achat) qui ont un taux de rotation élevé, etc.

Pour l'instant, les services offerts par J.B. Cadrin ne sont pas aussi compétitifs que ceux offerts par les autres grossistes. Cependant, à moyen terme cette union peut être très profitable pour les deux (2) parties en raison des structures de marché qui tendent de plus en plus à s'intégrer verticalement.

2.3.3 LA DISTRIBUTION PHARMACEUTIQUE AU DETAIL

La distribution au détail comprend plusieurs institutions pharmaceutiques différentes. Nous allons maintenant regarder leurs principales caractéristiques.

LA PHARMACIE DE CLINIQUE

C'est une pharmacie attenante à une clinique médicale ou d'un bureau de médecin et dont la fonction principale et souvent exclusive consiste à vendre des médicaments sous prescription et des médicaments non prescrits. Les heures d'ouverture correspondent habituellement à celles des cliniques médicales. Ces pharmacies vendent peu ou pas de produits à caractère purement commercial et de produits de beauté et cosmétiques.

Il y a peu ou pas de libre-service et il est fréquent que le pharmacien y vende le médicament au coût, plus un honoraire professionnel. C'est le type de pharmacie qui se veut près du statut professionnel recherché et prôné par les groupes tels l'AQPP et l'Ordre des Pharmaciens (1). Les superficies sont habituellement de 600 à 700 pieds carrés, on en retrouve sous la bannière Santé Service.

(1) CEFECQ, op.cit., p. 100.

LA PHARMACIE DE QUARTIER

C'est la pharmacie traditionnelle que l'on retrouve dans les petits villages. Dans les villes moyennes de 5,000 à 10,000 personnes, il y a généralement deux ou trois pharmacies de ce type. Elle possède un local entre 900 et 1500 pieds carrés de superficie et s'adresse à une clientèle répartie dans un rayon variant entre 1/4 et 1/3 de mille (7).

Ces pharmacies ont un laboratoire variant entre 400 et 600 pieds carrés et une superficie commerciale, habituellement consacrée aux produits para-pharmaceutiques, variant entre 500 et 900 pieds carrés.

LA PHARMACIE DE CENTRE COMMERCIAL

Ce type de pharmacie possède des superficies variables allant de 3500 à 8000 pieds carrés. Elles bénéficient du trafic commercial généré par le centre commercial et les heures d'ouverture correspondent à celles du centre commercial. Elles ont souvent une formule d'escompte s'apparentant à celle des superpharmacies, mais l'éloignement de la population les empêche souvent d'opérer aussi profitablement que la superpharmacie.

(1) Charette Fortier Hawey / Touche Ross et Associés, Enquête sur les habitudes de consommation dans les pharmacies du Québec métropolitain, Août 1985.

LA SUPERPHARMACIE

Ce type de pharmacie possède des superficies de plancher de 10,000 à 15,000 pieds carrés. On en retrouve sous la bannière Pharmaprix, Jean Coutu, etc. Elle possède une stratégie globale qui s'apparente de près à celle des supermarchés et couvre tous les aspects du détail: localisation, image, escompte, stationnement, service, publicité et promotion, heures d'ouverture prolongées jusqu'à 23 heures, etc. La superpharmacie a un rayon d'action variant entre 1 et 5 milles dans les grandes villes.

En résumé, voici les principales caractéristiques des différents types de pharmacies:

PHARMACIE CLINIQUE

- située près d'une clinique médicale;
- ne vend que des médicaments sous prescription;
- superficie de plancher entre 600 et 700 pieds carrés;
- mêmes heures d'ouverture que les cliniques médicales.

PHARMACIE DE QUARTIER

- rayon d'action entre 1/4 et 1/3 de mille;
- vend des produits pharmaceutiques et para-pharmaceutiques;
- superficie de plancher entre 900 et 1500 pieds carrés;
- heures d'ouverture variant selon le propriétaire.

PHARMACIE DE CENTRE COMMERCIAL

- rayon d'action généré par le centre commercial;
- vend des médicaments, des produits para-pharmaceutiques, des cosmétiques, etc.;
- superficie de plancher entre 3500 et 8000 pieds carrés;
- mêmes heures d'ouverture que le centre commercial.

LA SUPERPHARMACIE

- rayon d'action variant entre 1 et 5 milles;
- située généralement hors des centres commerciaux;
- stratégie de marketing qui s'apparente aux supermarchés;
- superficie de plancher entre 10,000 et 15,000 pi. ca.;
- heures d'ouverture prolongées jusqu'à 23 heures.

2.4 LA DEMANDE ET SON EVOLUTION

L'évolution de la demande et une meilleure adaptation des institutions, de même que l'évolution des produits, ont contribué de façon importante à faire progresser le secteur.

Parmi les éléments qui ont influencé la demande et son évolution, on remarque particulièrement:

LES PRODUITS

Les développements technologiques, les nouvelles découvertes et surtout l'utilisation des stratégies de mise en marché plus efficaces ont contribué à augmenter le nombre de produits disponibles et à accroître la demande.

LES COMMERCES

Le développement des superpharmacies, la qualité de leurs installations, une meilleure approche professionnelle de leur mise en marché, de même que l'émulation provoquée par une plus grande concurrence ont été des facteurs importants de croissance et de récupération des ventes qui avaient fuit la pharmacie vers les supermarchés et les grands magasins.

LES MESURES SOCIALES

La gratuité générale des soins médicaux et partielle pour les médicaments a accentué la demande de médicaments de prescription.

LE CONSOMMATEUR

Les facteurs fortement favorables, tel que la croissance du revenu familial disponible, l'accroissement du nombre de femmes au travail, la croissance de l'âge moyen de la population, ont contribué à la croissance du secteur.

Par contre, certains facteurs reliés à la consommation ont eu des effets négatifs ou régressifs. La diminution du taux de croissance de la population, la sensibilisation à la santé physique et le développement du naturisme en sont des exemples.

2.5 LA CONCURRENCE

La concurrence est très vive dans le secteur pharmaceutique au Québec et chacun essaie d'obtenir une position avantageuse. W. Brunet subit les assauts d'une concurrence toujours plus intense. Dans 85.4% des cas, les gens préfèrent effectuer leurs achats dans une pharmacie qui est dans un rayon de deux (2) milles de leur lieu de résidence ou de leur lieu de travail (1). Les concurrents sont donc les pharmacies qui sont localisées dans un rayon de quatre (4) milles de l'une des pharmacies Brunet. Par contre, les super-pharmacies, les supermarchés et les grands magasins ont un rayon d'action beaucoup plus grand; il faut donc en tenir compte.

Le contexte de la guerre concurrentielle que se livrent W. Brunet et les groupes en cause pourrait se résumer ainsi:

LA GRANDE CHAINE CORPORATIVE

La grande chaîne corporative est le concurrent qui offre le plus de rivalité à W. Brunet. Ce genre d'entreprise possède le capital et le personnel compétent pour développer et mettre en place une stratégie efficace de marketing.

(1) Charette, Fortier, Hawey, Op. cit., p. 46.

Ce genre de stratégie consiste à sélectionner et à contrôler les meilleurs emplacements commerciaux, à y développer des superpharmacies modernes répondant à l'attente de la clientèle, à offrir une gamme de produits étendue et équilibrée, à présenter ces produits de façon à maximiser le trafic de la clientèle et la vente, à structurer les prix de façon à présenter une image de bas prix très fortement concurrentielle et enfin à promouvoir, par la publicité et la promotion, une image favorable de l'entreprise. Dans cette catégorie, on retrouve les Pharmescomptes Jean Coutu, Pharmaprix, etc. La chaîne applique une stratégie offensive qui vise à élargir son emprise du marché au maximum et à multiplier le nombre de ses succursales.

En moins de six (6) ans, de 1970 à 1976, la part du volume totale de la pharmacie et des chaînes corporatives a augmenté rapidement au Québec. La part de marché de la chaîne a continué de progresser depuis 1976. Elle est passée de 40% en 1976 à 55% en 1984. Cependant cette croissance ralentira dans l'avenir (1).

Pour la chaîne (2), c'est la possibilité de se structurer afin de faire face aux problèmes de management et de finance venant de leur expansion passée, et de déterminer

(1) Statistique Canada, Enquête sur les marchandises vendues au détail, bulletin 63-526, Ottawa 1976.

(2) Charette, Fortier, Hawey, Op. cit., p. 49.

leur flexibilité pour pénétrer les marchés secondaires qui seront des facteurs favorables à l'expansion future. Toutefois, le nombre décroissant de nouveaux centres commerciaux ralentira la croissance des entreprises à succursales multiples dans ce type de locaux. Ainsi, la phase de croissance rapide des grandes entreprises opérant des succursales est passée et nous sommes présentement dans une phase de croissance plus lente.

Pharmescompte Jean Coutu est la plus grosse chaîne de pharmacies réparties à la grandeur du Québec. Dans la région de Québec, on en retrouve huit (8) sous la propriété d'un même franchisé.

Les Pharmescomptes Jean Coutu (PJC) sont les principaux concurrents de W. Brunet. Depuis trois ans, Jean Coutu ouvre uniquement des pharmacies de 15,000 pieds carrés de plancher. Les inventaires sont proportionnel à la surface de plancher, ils varient entre 500,000\$ et 1 million \$ de marchandises ce qui permet des ventes annuelles moyennes de 4.5 millions pour une pharmacie.

Le succès de cette chaîne est principalement dû au fait qu'il possède son propre grossiste, (Services Farmico), en produits pharmaceutiques pour alimenter ses 85 pharmacies. Ceci donne un pouvoir d'achat énorme auprès des compagnies fabriquantes. De plus, Services Farmico profite beaucoup de

publicité en coopération avec les fabricants, ce qui lui permet d'avoir une circulaire publicitaire très adéquate avec des prix bas pour le consommateur.

En 1980, les ventes de la firme totalisaient 131 millions \$ (1). En 1983-84, les ventes sont passées à 302 millions \$ ce qui démontre la forte croissance et le dynamisme de cette entreprise.

La chaîne Pharmaprix, qui opère des pharmacies à la grandeur du Québec et du Canada, est la propriété du groupe Imasco, présent à la bourse de Montréal. Ce concept de pharmacie est très bien organisé au niveau administratif mais n'apporte pas beaucoup de support réel à la vente pour chacun des franchisés. Il y a quarante-cinq (45) franchises au Québec et ce sont pour la plupart des pharmacies à grandes superficies qui conservent cependant un certain concept de pharmacien-professionnel (2). Dans la région de Québec, la concurrence se limite seulement à trois (3) Pharmaprix.

Le Géant de la Pharmacie était un nouveau concept de pharmacie comparable à Super-Carnaval dans le domaine de l'alimentation (2): de très grandes pharmacies, entre 10,000 et 15,000 pieds carrés de plancher, beaucoup d'inventaires et

(1) Ordre des Pharmaciens du Québec, Les règlements, novembre, 1982, p. 37.

(2) CEFCEQ, Op. cit., p. 118.

des prix très compétitifs. Malheureusement, ces pharmacies détenues par les mêmes propriétaires que Super-Carnaval ont dû fermer en raison de difficultés financières.

L'INDEPENDANT NON AFFILIE

Généralement ce genre d'entrepreneur possède une formation professionnelle en pharmacie. Il comprend peu et mal la dynamique du commerce de détail et ce champ d'activité l'embête. Il possède une petite unité commerciale souvent désuète et mal conçue, impropre à supporter un programme commercial d'envergure. La localisation n'est pas toujours mauvaise, quoiqu'elle soit souvent sur des rues commerciales secondaires qui n'ont pas de stationnement et ne couvrent qu'un rayon commercial limité souvent inférieur à 1/4 de mille. La superpharmacie couvre généralement un rayon de cinq (5) milles et davantage (soit 16 fois plus grand en superficie). L'indépendant non affilié n'a pas de stratégie de prix et de promotions spécifiques, vend plus cher que la superpharmacie et n'offre pas de spéciaux. Ses pouvoirs de négociation à l'achat sont réduits.

Ces indépendants ont une stratégie défensive qui vise à se protéger contre la menace des grandes entreprises concurrentielles. Dans la région de Québec, il existe des exceptions. Certains pharmaciens comme Lippens, Racine, Têtu et Légaré ont des stratégies offensives parce qu'ils

connaissent bien leur clientèle et leur profession de pharmacien-commerçant.

Les pharmacies Lippens sont très bien connues dans la région de Québec en raison de leur publicité antérieure. Les trois (3) pharmacies offrent des heures d'ouverture prolongées, un service de nuit à la population ainsi qu'une image de marque reliée au service professionnel. Elles ont toutefois des prix de vente plus élevés, des locaux très grands, luxueux et fort dispendieux ce qui nuit à la rentabilité financière de cette entreprise.

LES INDEPENDANTS AFFILIES

Les indépendants affiliés à un groupe comme Uniprix, Familiprix, Pharma Plus, etc. sont des concurrents de moindre importance pour Brunet. L'action du groupe vise à approvisionner les membres à moindre coût et à protéger autant les petits et les gros que les forts et les faibles. Cette stratégie du protectionnisme de l'intérieur (protégeant les membres les uns contre les autres) a le très grand défaut de ne pas les protéger contre les ennemis de l'extérieur. Par exemple, le groupe Uniprix essaie d'aider ses membres à développer leur aspect commercial au maximum. Ils possèdent des petites superficies de plancher, soit entre 1,500 et 3,000 pieds carrés. Les groupes ont mis au point des programmes promotionnels concurrentiels à ceux des chaînes, ils organisent des promotions axées sur les spéciaux semi-mensuels. Toutefois, ces programmes ont moins d'envergure, car ils ne s'appuient pas sur des superficies commerciales aussi considérables que celles de la chaîne.

LES SUPERMARCHES

Les années '70 sont venues ébranler en profondeur le secteur de la pharmacie. La première attaque en force est venue des supermarchés qui percevaient la pharmacie comme un champ potentiel d'expansion de leurs ventes et ils ont développé des stratégies efficaces de mise en marché. Ainsi,

le supermarché alimentaire va chercher une part de marché dans le secteur des produits para-pharmaceutiques d'accommodation. La pression concurrentielle venant de ces marchands se continue et semble s'amplifier.

LES GRANDS MAGASINS

Les grands magasins (Zellers, Woolco, Sears, Eaton, Bonimart, Miracle Mart) ont un succès exceptionnel dans le secteur des cosmétiques tout en occupant une partie non négligeable du secteur des produits para-pharmaceutiques d'usage courant. Les ventes de ces produits sont générées par le trafic commercial général du magasin et la mise en marché varie d'une unité commerciale à une autre. Leur stratégie publicitaire consiste généralement à offrir, par les pages publicitaires, un éventail d'items en spécial, représentatifs des variétés offertes et propres à inciter la clientèle à une visite et à un magasinage intensif.

Toutefois, l'absence d'image précise et forte dans le secteur de la pharmacie rend le grand magasin vulnérable aux spécialistes du domaine. C'est le cas des pharmacies et principalement celui de la superpharmacie qui, avec une stratégie de mise en marché plus apte à rejoindre la clientèle de la pharmacie (proximité, spéciaux, spécialisation, etc), réussi à reprendre une partie du marché aux grands magasins.

Pour ce qui est du secteur des cosmétiques, la pharmacie devra réviser sa stratégie de marketing en profondeur pour reprendre une partie de ce marché aux grands magasins.

TABLEAU 8

GRILLE SITUANT W. BRUNET & CIE (1982)
DANS SA STRUCTURE CONCURRENTIELLE

MARKETING						
	PRIX	GAMMES PRODUITS	PUBLI-CITE	LOCALISATION	SERVICE PERSONNALISE	CAPITAL FINANCIER
BRUNET	moyen	étendue	forte	centre commercial	fort	moyen
SUPER PHARMA-CIE	bas	très étendue	forte	rue commerciale principale	faible	fort
INDEPENDANT AFFILIE	moyen	moyenne	faible	rue commerciale secondaire	moyen	faible
INDEPENDANT NON-AFFILIE	élevé	limitée	faible	rue commerciale secondaire	moyen	faible
SUPER MARCHE	bas	moyenne	forte	rue commerciale principale et centre commercial	faible	fort
GRANDS MAGASINS	bas	moyenne	forte	centre commercial	moyen	fort

2.6 LES BARRIERES A L'ENTREE

L'identification des obstacles à l'entrée complétera l'analyse du secteur pharmaceutique.

LES BARRIERES LEGALES

La législation gouvernementale affecte le secteur pharmaceutique de sorte que l'entrée du secteur est protégée. Par exemple, elle exige qu'une personne soit pharmacien pour posséder une pharmacie. Ainsi, au Québec, la pratique de la pharmacie relève de la loi LQ 1973 C. 51 intitulée la loi sur la pharmacie, de même que les règlements s'y rapportant émis par l'ordre des pharmaciens du Québec qui déterminent les règles et les restrictions de la pratique de la pharmacie. Au fédéral, on retrouve la loi sur les Aliments et Drogues et Stupéfiants.

L'essentiel des barrières légales constituées par les diverses législations est de limiter la vente de certains produits destinés à la consommation humaine et pouvant représenter un danger (drogues, poison). Ce genre de barrières légales confère aux pharmaciens et à la pharmacie un avantage commercial important en ce qu'elle force le consommateur à visiter le local commercial de façon régulière lorsqu'il a besoin de médicaments.

LES BARRIERES FINANCIERES

L'établissement d'une nouvelle unité de détail requiert des capitaux assez considérables pour le financement d'équipement, les stocks initiaux, l'endossement des baux, etc.

Les indépendants sont généralement dans l'incapacité d'avoir accès à la technologie de détail avancée et aux sources de financement importantes.

LES BARRIERES DU MARKETING

Le marketing est la clef de voûte de tout système commercial. Les chaînes corporatives réussissent à mettre au point des plans raisonnablement puissants de marketing et profitent largement de la faiblesse des concurrents indépendants en place.

Une étude valable d'un marché permet d'établir la meilleure localisation et de déterminer les superficies commerciales, les variétés à tenir en stock et les services divers à offrir à la clientèle. Les chaînes corporatives ont les ressources humaines et financières pour réaliser ce genre d'études tandis que les indépendants sont défavorisés.

Les stratégies promotionnelles efficaces (de prix et de spéciaux) sont appuyées par une publicité dynamique et un personnel qualifié.

La non-accessibilité à certains emplacements privilégiés, notamment ceux des grands centres commerciaux, qui sont contrôlés par les grandes corporations nationales, constitue une barrière à l'entrée importante dans le secteur de la pharmacie.

Ce genre de barrières relatives au marketing existent pour la très large majorité des marchands du secteur et les groupes ne sont pas encore en mesure de bien guider leurs membres dans ce domaine.

LES BARRIERES TECHNOLOGIQUES

La technologie vise à optimiser le rendement du capital investi en portant la productivité des ressources à leur maximum. La technologie générale de la pharmacie n'est pas très complexe ni avancée et les seuls progrès significatifs récents qui ont été réalisés sont ceux de certaines chaînes corporatives qui ont importé des techniques au niveau de l'efficacité opérationnelle. Par exemple, la venue du Telxon qui facilite la préparation des commandes d'achat, et l'ordinateur Data qui permet d'avoir de l'information rapide sur les dossiers clients.

Aucune assistance particulière n'est jamais parvenue à l'indépendant, en ce qui concerne le secteur de la technologie d'opération.

En résumé, le secteur pharmaceutique est assez bien protégé de sorte que l'indépendant est nettement défavorisé sur tous les plans: légal, du marketing, de la technologie et de la finance. L'ensemble des barrières auxquelles il a à faire face et surmonter pour pouvoir bien défendre sa place sur le marché est énorme.

Par contre, la grande chaîne corporative, les supermarchés et les grands magasins peuvent surmonter ces handicaps plus facilement.

CHAPITRE 3

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure de l'entreprise permet de saisir l'aspect formel de l'organisation. L'organigramme est conçu en fonction de décrire les tâches et permet au personnel de savoir à qui se rapporter.

Ainsi, l'analyse de la structure permet d'examiner l'aspect statique du système de gestion. Enfin, l'objectif de cette analyse est de vérifier si la structure est opérationnelle et détecter des indices de disfonctionnement qui affectent l'ensemble de l'entreprise.

La structure actuelle de W. Brunet & Cie telle que démontrée dans l'organigramme de la page 66 est le résultat de plusieurs modifications. Ainsi, au cours des deux (2) premières années, l'organigramme fut modifié plusieurs fois autant au niveau de la réorganisation que de l'intégration de nouveaux venus. Parmi les changements majeurs survenus, notons l'intégration d'un nouveau directeur général, d'un nouveau directeur des opérations, d'un nouveau contrôleur et de deux intervenants extérieurs.

Au niveau de la description des tâches, l'entreprise est dirigée par un président très dynamique pour l'implantation de nouveaux projets. Le président s'occupe plus particulièrement des activités de financement, de la

gestion du personnel et des affaires légales. De même, il voit à la planification et à l'expansion de son entreprise. Il est conseillé par les cadres de l'entreprise qui sont: Raymond Cloutier, directeur général; Claude Landry, contrôleur; Pierre Cadrin et Bernard Carignan qui conseillent la direction dans divers domaines.

Mise à part le président, qui est le principal actionnaire de l'entreprise, quatre (4) autres actionnaires se partagent le capital: Richard Blais, Daniel Dubé, Maryse Lapointe et Claude Landry. Ces actionnaires sont minoritaires et ils ont peu de pouvoir décisionnel sur l'ensemble de l'entreprise. Ils ont toutefois pleine responsabilité sur certaines activités dont ils ont la charge (directeur(trice) de pharmacie et contrôleur). Il demeure qu'il existe une synergie entre chacun des sous-systèmes dirigés par les actionnaires, ce qui assure le succès de Brunet.

Toutefois, il semble exister une incohérence entre la description de la tâche et l'exercice réel de la tâche pour certains éléments de l'organigramme. Les cadres sont en place pour assurer la gestion de Brunet et on remarque toutefois que plusieurs de leurs tâches sont définies de façon informelle.

Raymond Cloutier est le directeur général; il est responsable de la planification des activités, de la gestion

du personnel et des relations de travail en collaboration avec le président. Il est aussi responsable du bon fonctionnement de l'administration en général. Il s'occupe d'émettre des directives d'achat au niveau des produits en promotion et des produits de variété. Il est extrêmement influent auprès du président pour tout ce qui concerne les décisions stratégiques internes de l'entreprise. C'est également lui qui dirige le département de marketing, de l'élaboration de la publicité et des promotions.

A l'administration, Claude Landry est responsable de la comptabilité et des finances: sa fonction véritable est celle de contrôleur administratif. Il est responsable du système de l'administration.

Bernard Carignan et Pierre Cadri sont deux intervenants extérieurs responsables de l'élaboration des politiques opérationnelles de la compagnie. Leurs interventions permettent de mettre en place les outils contribuant à consolider les activités de l'entreprise à court et à moyen termes.

Johanne Soulard est la coordonnatrice du système de prévention des pertes, vols à l'étalage, vols par les employés et tout ce qui a rapport avec la sécurité d'une entreprise.

Dans chacune des pharmacies on retrouve un(e) directeur(trice) qui a la responsabilité des opérations et des

activités de vente. Ces derniers(ères), tous(tes) des pharmaciens(nes), sont secondés(ées) par un(e) gérant(e). Les responsabilités opérationnelles sont partagées entre les deux (2). Le personnel de la pharmacie est composé de cosméticiennes, de techniciennes de laboratoire, d'étagistes et de caissières.

Les principales tâches dans les pharmacies sont définies en grande partie par le directeur et le gérant. Seules les procédures générales d'opération sont déterminées par le bureau chef. Le(la) directeur(trice) de la pharmacie est responsable des achats de laboratoire pour la pharmacie et il (elle) doit superviser le gérant dans ses fonctions.

Le gérant de pharmacie est responsable des achats de plancher, des cartes d'inventaire, des bons de commande ainsi que des prix "coûtants et vendants" dans la pharmacie. Comme on peut le constater, ce poste comporte beaucoup de responsabilités.

Les pharmaciens actionnaires, en plus de la responsabilité d'une pharmacie, ont la charge d'une activité précise. Ainsi, Daniel Dubé est en charge de fixer les prix des produits de laboratoire et d'émettre les directives d'achats de ceux-ci.

Richard Blais est responsable d'émettre les directives d'achats directs et de fixer les prix pour les

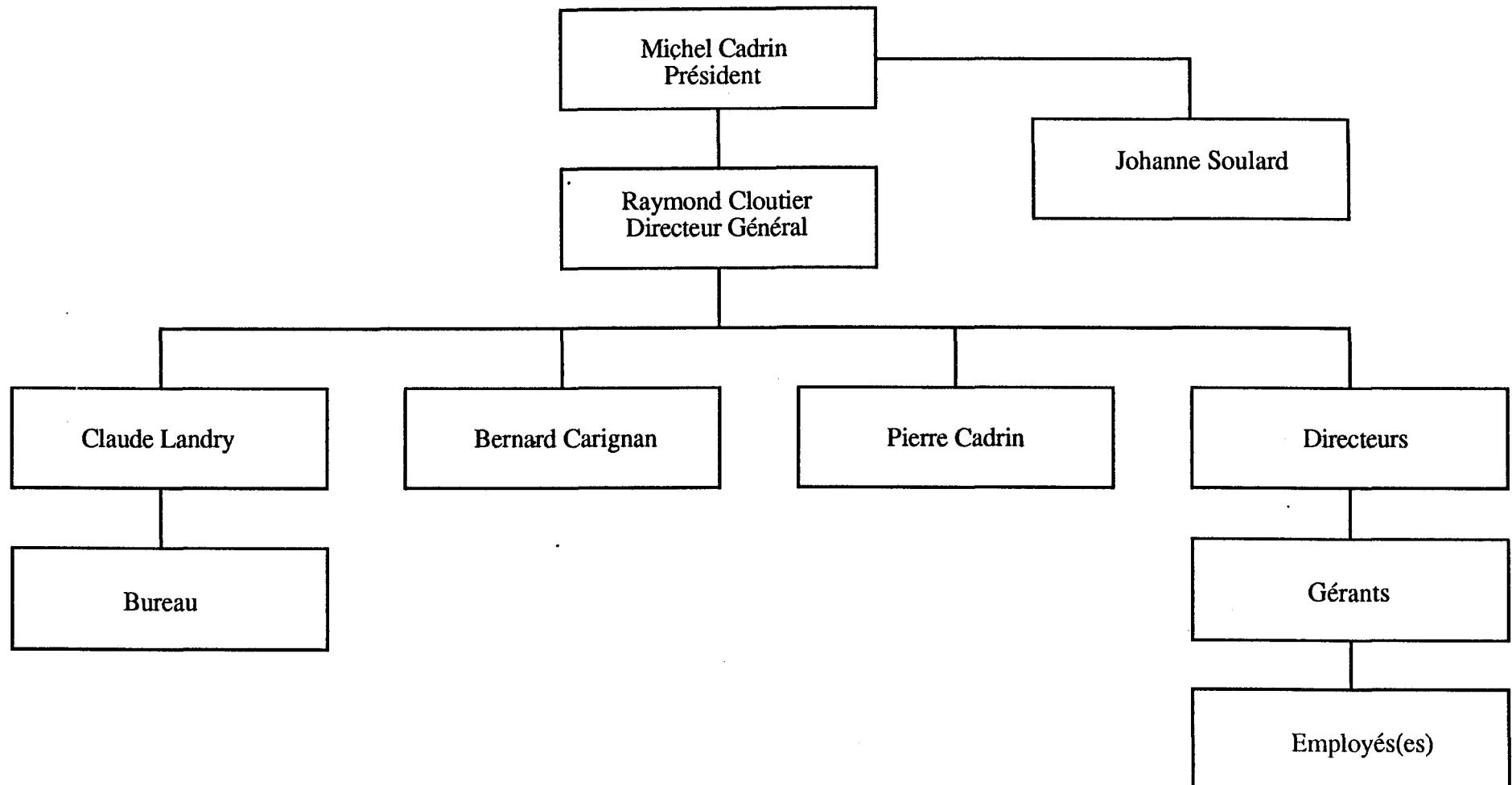
médicaments et les produits de boutique. Il travaille en collaboration avec le responsable du marketing pour l'élaboration des promotions bi-hebdomadaires.

Maryse Lapointe est responsable de la cédule des vacances pour les pharmaciens(nes) et aide Daniel Dubé dans les achats de laboratoires.

Cette courte analyse a mis en évidence l'état actuel de la structure organisationnelle de W. Brunet & Cie (1982) Ltée. L'étape suivante permettra de considérer les activités réelles et informelles de l'organisation et d'identifier par la suite les principaux symptômes de fonctionnement.

1er juin 1986

ORGANIGRAMME DE W. BRUNET & CIE (1982)



CHAPITRE 4
DESCRIPTION DES PROCESSUS

Cette partie permettra de présenter l'ensemble des activités de base de l'entreprise en faisant ressortir le type de relation entre les activités et les principales zones problématiques.

Afin de mieux saisir W. Brunet et ses principales composantes, la figure 2 de la page suivante permet de situer le système global et son environnement. De plus, la plupart des sous-systèmes seront identifiés et analysés en fonction des flux principaux soit: flux physiques, flux de monnaie et flux d'information.

4. LE SUPER-SYSTEME

Le super-système tel que montré à la page suivante est composé de deux systèmes. Premièrement, le système de gestion de l'entreprise est celui qui doit identifier l'industrie, le secteur de la pharmacie, le marché, la concurrence, les produits, la main-d'oeuvre, les ressources financières et les clients de façon à assurer au système de distribution une continuité et un support.

Le contrôle du super-système s'effectue par le sous-système de prise de décision qui planifie en fonction des variables de l'environnement (conjoncture économique, gouvernement, technologie, concurrence, clients, etc.) si le système de production réalise un "output" acceptable.

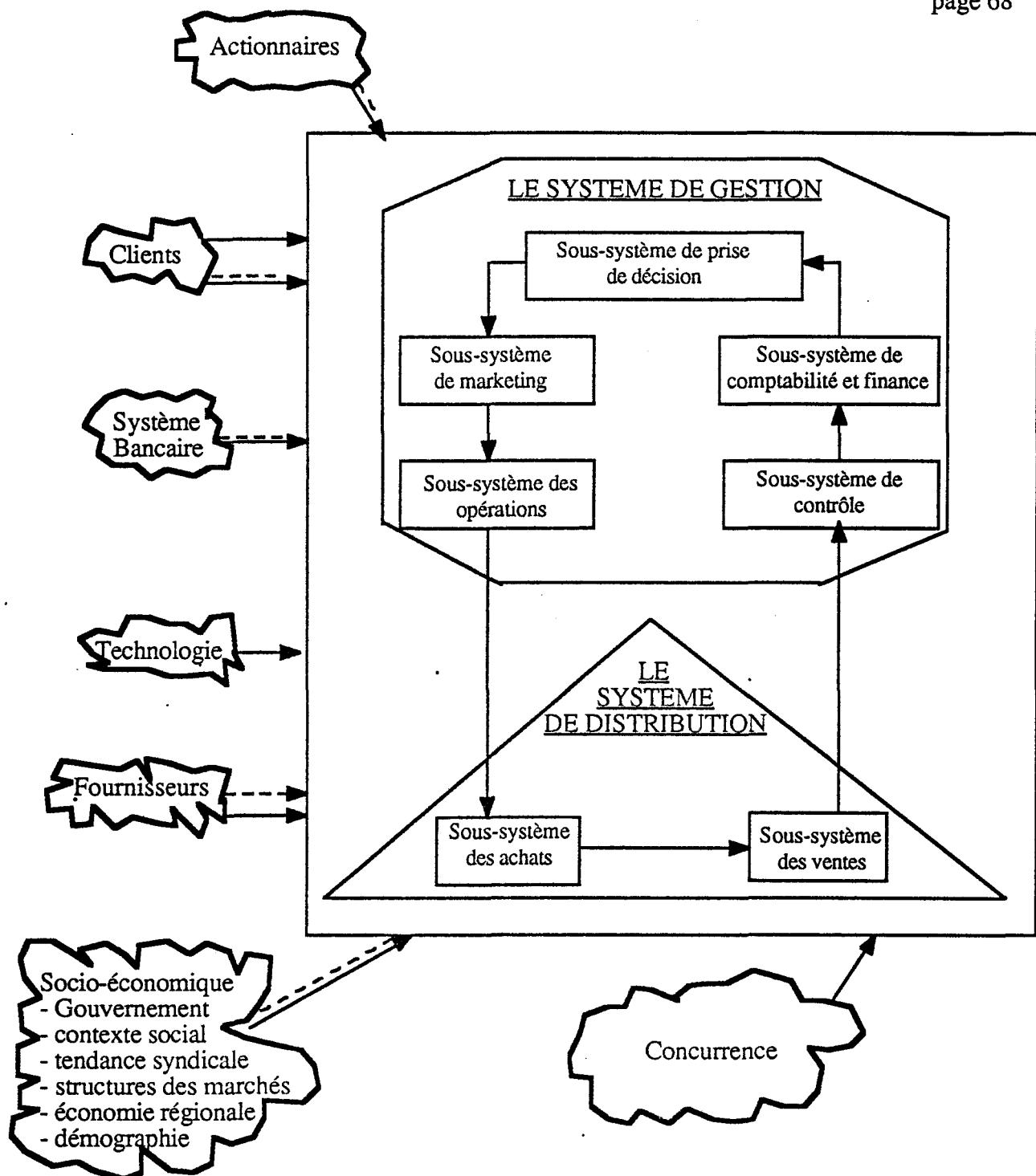


Figure 3: LE SUPER-SYSTEME DE W. BRUNET & Cie (1982)

Flux monétaire
Flux d'information

Environnement
Flux physique

Deuxièmement, le système de production représente le contact direct du client avec l'entreprise, car c'est lui qui assure un produit / service répondant à ses attentes.

Maintenant, analysons les activités spécifiques de chacun des deux (2) systèmes.

4.1 LE SYSTEME DE GESTION DE W. BRUNET & CIE 1982 (Figure 4)

Ce système sert surtout d'élément de support en alimentant le système de production. Ce support s'exerce par le s-système de prise de décision en planifiant, par le s-système des opérations qui organise, par le s-système de marketing qui coordonne et communique et par le s-système de comptabilité qui contrôle la gestion des principales ressources de l'entreprise.

La figure 4 démontre l'influence des variables économiques et environnementales sur la gestion de l'entreprise. Ainsi, l'assemblée des actionnaires exerce une certaine influence en suivant les projets d'expansion de l'entreprise.

4.1.1 LE S-SYSTEME DE PRISE DE DECISION

Dans l'activité qui gère l'entreprise, on observe une difficulté majeure pour la planification et l'organisation. Les objectifs généraux sont presque absents et l'on semble avoir de la difficulté à obtenir un "consensus" sur les

actions à prendre pour permettre un fonctionnement cohérent de l'ensemble de l'organisation.

Le processus de décision ne favorise pas l'émergence d'idées innovatrices chez Brunet, par exemple, en utilisant les capacités individuelles du personnel. Cette lacune au niveau du processus décisionnel ne permet pas d'avoir une compréhension de ce qui se passe sur le terrain. La direction ne peut donc pas découvrir les problèmes inhérents et donc voir à les résoudre rapidement.

Une grande faiblesse du processus décisionnel de l'entreprise, c'est qu'il ne reçoit pas l'information exacte au moment opportun. Il existe une centralisation du processus décisionnel qui ne permet pas une autonomie dans l'organisation ce qui provoque des effets défavorables sur la motivation.

Le mode de gestion de la prise de décision est très influencé par la philosophie du dirigeant et sa façon de manipuler toute l'information sans la filtrer.

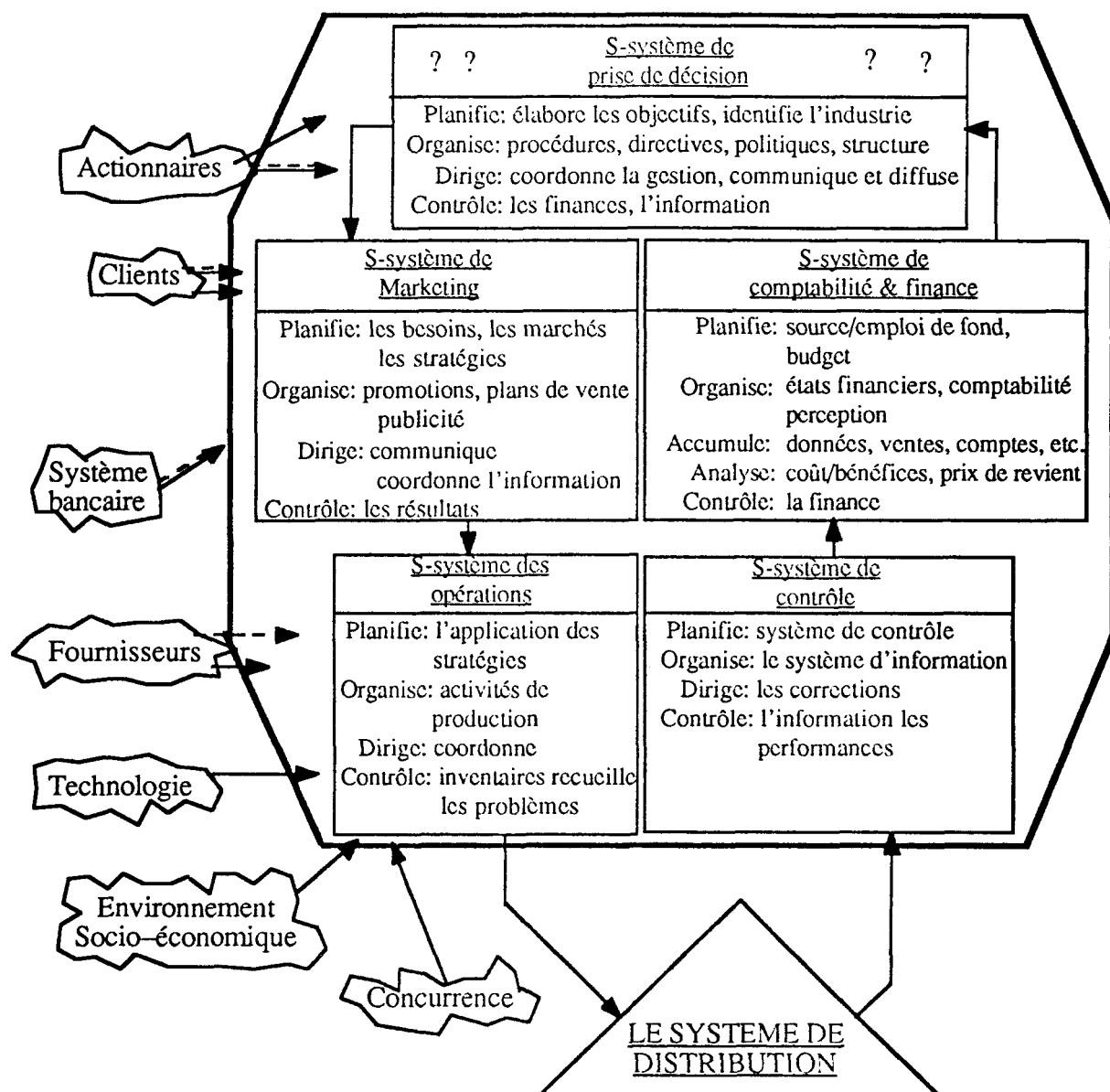


Figure 4: LE SYSTEME DE GESTION DE W. BRUNET & Cie (1982)

Flux monétaire
Flux d'information

Environnement
Flux physique

4.1.2 LE S-SYSTEME DES OPERATIONS

Pour ce qui est de la gestion des opérations, il manque quelqu'un à cette tâche pour régler les problèmes journaliers, intégrer les travaux, superviser et coordonner les activités de ce sous-système et implanter des structures adéquates et fonctionnelles. Il semble y avoir très peu de consultation avec les directeurs des pharmacies pour résoudre les problèmes communs à tout le monde. Plusieurs problèmes d'organisation existent et demeurent en suspend comme la duplication des tâches, le travail superflu et la distribution inéquitable du travail.

4.1.3 LE S-SYSTEME DE COMPTABILITE

En ce qui concerne la gestion des ressources financières, il y a eu plusieurs coupures au niveau des dépenses de l'entreprise. On remarque un certain retard à produire les rapports financiers et les budgets. La procédure comptable semble problématique et la direction a fait appel à un étudiant en maîtrise en gestion des PMO pour régler cette problématique. D'ailleurs, l'entreprise n'utilise pas efficacement ses ressources dans ce sous-système.

4.1.4 LE S-SYSTEME DE MARKETING

La gestion du marketing comporte plusieurs zones problématiques causées par un manque de communication et de coordination entre ceux qui élaborent les stratégies et ceux qui les exécutent. En effet, les stratégies de marketing sont élaborées aux bureaux de l'administration par les cadres de l'entreprise mais l'application en est faite par les employés(es) de la pharmacie. Malheureusement, les employés(es) sont mal renseignés(es) sur les objectifs de ces activités. Il manque de liens, formels ou informels, entre la décision et l'opérationnalisation ce qui affecte le service à la clientèle et la confiance des employés(es) envers l'entreprise.

En résumé, l'identification de certains symptômes permet de mieux cerner la problématique globale du système de gestion. Il est évident que les symptômes identifiés se répercutent sur le système de production de l'entreprise et c'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

4.2 LE SYSTEME DE DISTRIBUTION

Le système de distribution est composé de deux sous-systèmes: le s-système des achats et le s-système des ventes. Le système de distribution est l'activité principale axée sur le "commerce de détail": il consiste à acheter des produits ou des services et à les revendre par la suite aux consommateurs. C'est l'activité qui produit les bénéfices. Il faut donc développer des avantages à l'achat, en négociant avec les fournisseurs, et stimuler la vente par la présentation du produit aux consommateurs.

Le s-système des achats comprend les activités suivantes: la commande et l'achat des produits, la réception de ceux-ci, l'étiquetage des prix et la gestion des inventaires. Le s-système des ventes comprend: l'étalage des produits dans les magasins, l'offre aux consommateurs et l'enregistrement de la vente (voir figure 5). Cette activité emploie environ 90% des ressources humaines de Brunet et se répète dans tous les points de vente de la région de Québec.

Les activités qu'on retrouve à l'intérieur du système de distribution peuvent être considérées comme des activités quotidiennes qui sont souvent effectuées machinalement et sans attention.

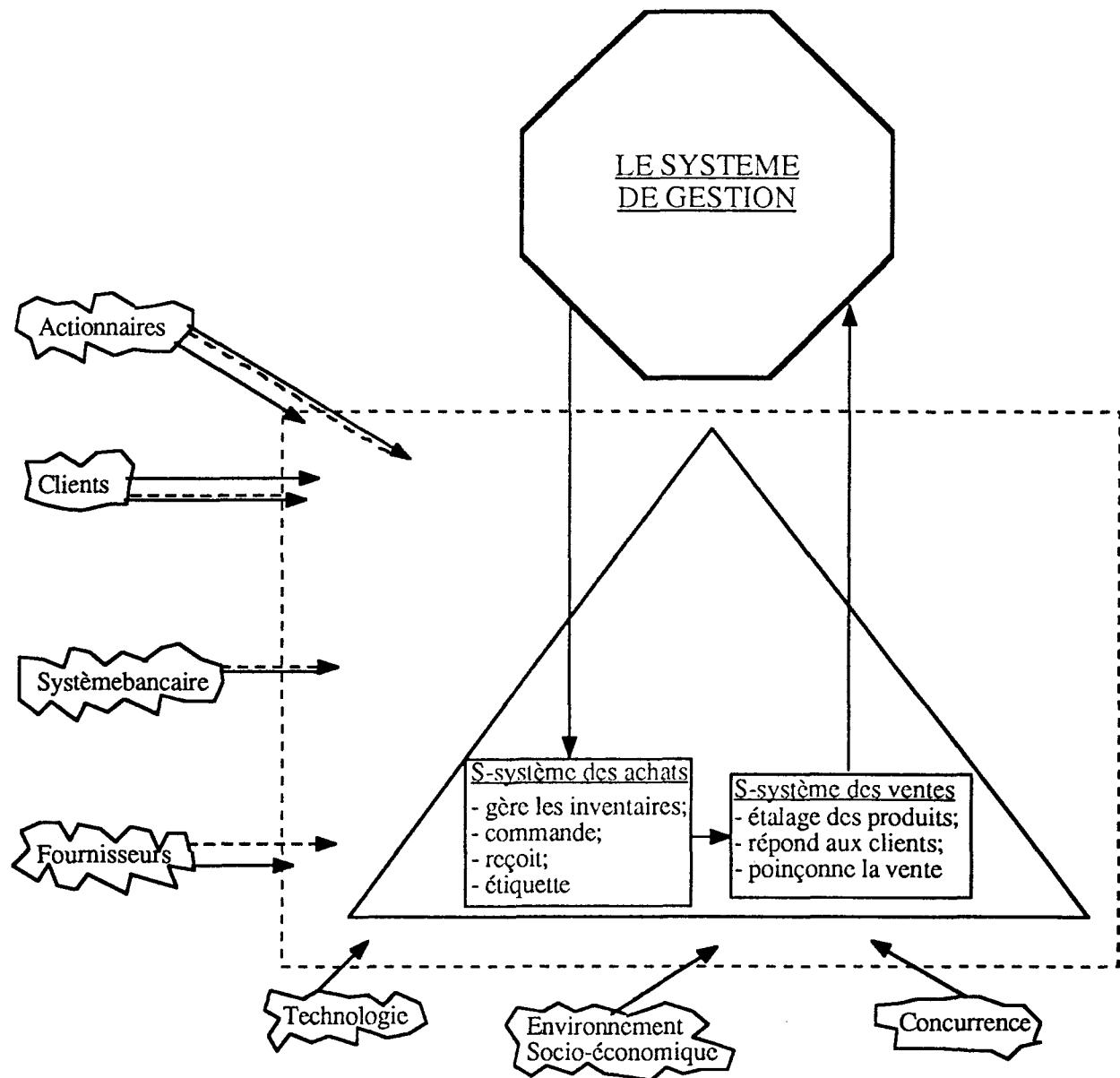
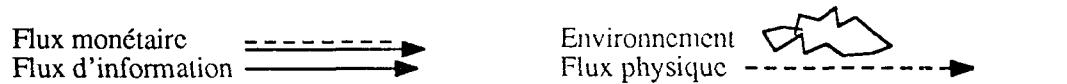


Figure 5: LE SYSTEME DE DISTRIBUTION DE W. BRUNET & Cie (1982)



4.2.1 LE S-SYSTEME DES ACHATS

Au niveau du système qui gère les achats et les inventaires, on remarque des difficultés majeures qui affectent toute l'organisation. L'information incomplète concernant les achats et le manque de communication et de planification procure une grande faiblesse à l'entreprise. Le manque de contrôle et le fait qu'il n'y a pas de budget émis pour les achats occasionnent des surplus d'inventaire.

Les dirigeants ont souvent dénoté des problèmes de surplus d'inventaire causés par différents facteurs: mauvais achats, faible taux de rotation des stocks, duplication des produits offerts, etc. Ainsi, le taux de rotation des marchandises est de 4 tandis que l'industrie pharmaceutique a un taux de rotation de 5. L'inventaire moyen chez Brunet est de 40% supérieur à l'inventaire moyen du secteur pharmaceutique au détail.

Le personnel n'est pas toujours formé pour accomplir les achats avec un minimum d'erreur. Depuis peu, des réunions périodiques avec les principaux acheteurs permettent aux dirigeants de mieux coordonner et de superviser cette activité.

Par contre, certains problèmes demeurent. Ainsi, pour la réception des marchandises, il n'y a pas eu d'amélioration notable au cours des dernières années. Le

principal problème demeure le contrôle des marchandises reçues versus ce qui est commandé.

Au niveau de l'étiquetage, une politique bien précise et uniforme à travers les points de vente a été instaurée et les résultats sont positifs. La détermination des prix de vente demeure toutefois problématique. En effet, bien des prix de vente sont fournis par les fournisseurs selon les instructions de Brunet. Malheureusement, ces instructions ne sont pas toujours suivies uniformément et adéquatement d'un fournisseur à l'autre. De plus, les employés(es) se retrouvent difficilement dans les nombreuses listes de prix (Fraserville, J.B. Cadrin, "bible Brunet", prix des compagnies...), les fréquents changements de prix et les multiples exceptions.

4.2.2 LE S-SYSTEME DES VENTES

Les activités de vente au détail se sont toutefois améliorées au cours de la dernière année pour les pharmacies Brunet. Des politiques concrètes ont été établies à plusieurs niveaux entre autres, au niveau du service à la clientèle.

Selon les produits, certaines activités auront une plus grande importance. Ainsi pour les produits de laboratoire, le service à la clientèle est plus minutieux. Les produits n'étant pas placés à la portée des clients, le pharmacien donne des conseils professionnels tout en exécutant la prescription du client.

L'étalage des produits est une tâche très importante dans le commerce de détail. Brunet ne possède pas de spécialiste dans ce domaine et chaque pharmacie décide de quelle manière les produits seront disposés sur les tablettes. Par exemple, dans le rayon des cosmétiques une attention particulière sera apportée à la mise en place des produits sur les tablettes. Ils ne seront pas toujours accessibles aux consommateurs mais toujours à portée de la vue. Ce sont des produits de luxe qui ont des taux de roulement faibles et qui demandent une certaine attention lors de la vente.

Pour les produits de plancher, le processus se fera beaucoup plus machinalement. C'est un domaine où le consommateur a moins besoin d'être conseillé, il regarde davantage les prix et la disponibilité du produit.

Enfin, une politique précise a été établie pour les caissières qui doivent poinçonner les ventes sur les caisses enregistreuses. L'application de cette politique n'est pas toujours aussi adéquate que cela devrait l'être, mais les résultats sont acceptables.

CHAPITRE 5

DESCRIPTION DES RESSOURCES

5.1 LES RESSOURCES HUMAINES

Au niveau des ressources humaines on remarque qu'il n'existe pas de politique formelle en ce qui concerne la gestion de ces dernières au sein de l'entreprise. De plus, il n'y a pas de directeur des ressources humaines. La coordination des politiques est effectuée en grande partie par le directeur général, mais les responsabilités sont diluées à chaque niveau. Pour ce qui est des problèmes majeurs se rattachant aux ressources humaines, ils sont sous la responsabilité directe du président. La cohérence est donc très minime pour ce qui est de la gestion des ressources humaines.

La plus grosse difficulté est de trouver de bons pharmaciens(iennes) qui ont des aptitudes particulières, à la fois dans la pratique professionnelle et dans la pratique commerciale. Le cheminement académique des pharmaciens porte uniquement sur la pratique professionnelle et les principes de gestion et de commerce sont parfois bien méconnus de la part de ces derniers.

Le personnel en général est assez compétent mais peu informé des systèmes et des procédures qui sont en place en

raison du peu de structures de ces systèmes. Lors de l'embauche, les responsabilités de l'employé(e) ne sont pas toujours bien définies et les critères de performances ne sont pas élaborés. Bref, les employés(es) font leur apprentissage par eux-mêmes puisqu'il n'existe pas de programme de formation du personnel.

Il existe un manque de compétence et de formation au niveau des achats et du contrôle des inventaires. Dans bien des cas, les représentants ont un certain contrôle sur les acheteurs dans les pharmacies.

Dans l'ensemble des pharmacies Brunet, les salaires représentent entre 8% et 13% du volume des ventes totales. La pharmacie du Mail Centre-Ville est la plus coûteuse avec des salaires qui représentent 13% des ventes. Les salaires représentent en moyenne, dans le secteur pharmaceutique, un pourcentage entre 8% et 10% du chiffre d'affaires.

Le roulement du personnel a été assez élevé au cours des dernières années mais il se stabilise progressivement. Des heures d'ouverture prolongées obligent ce type de commerce à engager beaucoup d'employés(es) à temps partiel. Environ le tiers des employés(es) travaillent pour Brunet depuis plus de cinq (5)ans. Notons enfin que 90% du personnel des pharmacies est féminin. Par contre, on retrouve au moins une personne de sexe masculin par pharmacie.

5.2 LES RESSOURCES FINANCIERES

Etant donné le caractère confidentiel des résultats et des états financiers, aucune analyse financière ne sera faite dans cette partie. Par contre, un bref portrait de l'évolution financière au cours des dernières années est assez révélateur.

Avant l'achat de W. Brunet Ltée par le propriétaire actuel, les cinq (5) pharmacies s'en allaient vers la faillite. En raison du manque de liquidité, les inventaires étaient très bas lors de l'acquisition. L'achat des pharmacies Brunet en 1982, par Michel Cadrin, a apporté de nouvelles possibilités financières et les gens en place en ont alors profité pour augmenter les inventaires.

Malheureusement, il y a eu des abus et l'ensemble des pharmacies Brunet s'est retrouvé avec de lourds inventaires à supporter. Le même phénomène s'est produit lors de l'achat des pharmacies du groupe Super-Centre en octobre 1983.

A la suite de l'échec de Super-Centre en octobre 1984, W. Brunet s'est retrouvé avec de nombreux comptes en souffrance. La direction a pris des ententes particulières avec les fournisseurs sur le remboursement des sommes dues qui ont été réparties à moyen terme.

Malgré tout, des actionnaires privilégiés ont dû réinvestir suite à la vente de Super-Centre. Au cours de l'été 1985, la marge de crédit a été contrôlée à des niveaux très raisonnable si on la compare à celles des périodes précédentes.

Par contre, des différences entre les inventaires aux livres et les inventaires réels ont engendré des pertes importantes aux cours des dernières années, diminuant de près de cinquante pour cent (50%) les profits estimés, et ce, malgré la vente de Super-Centre.

A la suite de tous ces événements, des ententes avec une autre banque ont dû être négociées. Depuis, les finances de l'entreprise se rétablissent et la confiance est revenue chez la majorité des fournisseurs et des intervenants financiers.

5.3 LES RESSOURCES PHYSIQUES

Les bureaux administratifs des pharmacies Brunet sont situés au deuxième étage du 600 boulevard Charest est à Québec. A cette même adresse, au premier plancher, on retrouve aussi la principale pharmacie Brunet, celle du mail Centre-Ville.

La pharmacie du Mail Centre-Ville existe depuis 130 ans et elle est la plus grande pharmacie de la chaîne Brunet avec plus de 7,500 pieds carrés de plancher. Elle est située au centre du quartier St-Roch, l'un des plus pauvres de la ville de Québec.

De plus, dans l'édifice du Mail Centre-Ville, on retrouve au sous-sol un mini-entrepôt servant pour les achats de groupe dont la marchandise doit être entreposée et répartie entre les pharmacies avant d'être livrée. La gestion de cet entrepôt est sous la responsabilité du bureau chef et non de la pharmacie du mail.

La majorité des points de vente Brunet sont situés dans des centres commerciaux de la région de Québec.

Les locaux des pharmacies Brunet sont aménagés depuis une dizaine d'années. Plusieurs réaménagements ont eu lieu pour rafraîchir les lieux, peinture, tapis, nouvel équipement et amélioration esthétique, ce qui a permis à Brunet de développer un concept de pharmacie bien identifiable.

5.4 LA TECHNOLOGIE

Toutes les pharmacies Brunet utilisent un système informatique en location, le système data qui simplifie de plusieurs façons le travail à l'officine. Ce système permet de contrôler les ventes de prescriptions et de tenir les dossiers des patients à jour; de composer facilement et instantanément un dossier-patient complet et exempt d'erreurs; d'établir des étiquettes et les reçus nécessaires; de produire des rapports administratifs et de calculer les réclamations aux tiers payants.

Cette technologie informatique est devenue un outil indispensable pour le pharmacien(ne). Un tel système informatique fournit des renseignements extrêmement utiles et facile à consulter sur les interactions médicamenteuses et sur l'identité du prescripteur.

De plus, les pharmacies utilisent le système de commande "Telxon" qui facilitent les achats hebdomadaires dans les pharmacies. Telxon est un appareil qui permet de transmettre des commandes directement à l'ordinateur du grossiste en se servant tout simplement du téléphone.

CHAPITRE 6

DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

L'analyse du climat organisationnel permet de cerner l'atmosphère générale qui règne dans la chaîne Brunet. Les problèmes au niveau des ressources humaines dans les pharmacies ne sont pas tous traités de la même manière. En raison du manque de politiques adéquates, les directeurs ne fonctionnent pas tous de la même façon. Il s'ensuit un manque de motivation de la part du personnel à certains endroits et des relations de travail tendues dans bien des cas. De plus, le style de gestion opérationnelle préconisé chez Brunet est souple et très décentralisé. C'est presque la politique du laisser-faire dans certains cas.

Les employés(es) des pharmacies Brunet sont affiliés(es) à un syndicat. En raison de la facilité de discuter avec le président lorsqu'il y a des problèmes graves, le syndicat intervient rarement. On peu dire que la relation patron-syndicat est considérée comme bonne. D'ailleurs, le président est très ouvert lorsqu'un(e) employé(e) demande à le rencontrer au sujet d'un problème particulier.

A chaque mois, la direction organise des rencontres, entre les gérants et les directeurs des pharmacies, pour discuter des problèmes à régler. Le but de ces réunions est de permettre à la direction de recevoir de l'information et d'expliquer certaines procédures.

CHAPITRE 7

PRESENTATION DES ZONES PROBLEMATIQUES

L'analyse de la structure et du système d'activités de W. Brunet & Cie (1982) a permis d'identifier et de comprendre les principales zones problématiques ou "candidats-problèmes" les plus susceptibles d'empêcher l'entreprise de mieux fonctionner et d'évoluer.

7.1 LA DIRECTION

Si l'on reprend les principales activités l'une après l'autre, on retient d'abord que le système qui gère l'entreprise semble avoir de la difficulté à définir des objectifs clairs et acceptés à moyen terme. L'entreprise se situe mal dans son environnement et semble avoir de la difficulté à trouver une orientation cohérente et souhaitée. C'est ainsi que se pose le problème pour la direction de W. Brunet & Cie (1982) d'établir des objectifs d'expansion, de diversification et de consolidation interne. A cela s'ajoute la difficulté de "trier" l'information provenant de l'environnement ce qui ne facilite aucunement la tâche de la direction au niveau stratégique. La prise de décision est basée sur le principe d'action-réaction et elle n'est pas très structurée.

De plus, traversant une crise de croissance, avec l'acquisition des Pharmaprix, l'entreprise rencontre certains

problèmes d'adaptation rendus évidents par cette étape fondamentale qui exige quelques modifications au niveau du fonctionnement interne de l'entreprise. Car le passage de la petite entreprise à la moyenne entreprise implique un "fonctionnement d'ensemble" qui requiert plus de planification, de délégation, de diffusion d'information et de collaboration. A cet effet, la direction ne semble pas saisir ce concept de "fonctionnement global cohérent", ce qui affecte l'harmonie globale dans l'organisation.

Ainsi, l'évolution de l'entreprise ne fut pas accompagnée de modifications au niveau du mode de fonctionnement, ceci étant dû à l'ampleur et la rapidité de la croissance suite à l'acquisition des quatre (4) Pharmaprix. Ce phénomène provoque certaines incohérences qui "paralysent" actuellement le potentiel de l'organisation. De plus, cela laisse supposer un manque de planification pour le développement futur de l'entreprise autant au niveau de la structure qu'à celui de la capacité interne de gestion.

7.2 LE MARKETING

Le manque de planification dans l'entreprise affecte les activités de marketing. Par exemple, il existe un manque de communication interne et très peu d'informations circulent avec les activités de vente. Ce problème empêche les activités de marketing d'obtenir le maximum d'impact sur les consommateurs. Cet aspect est très important car c'est la fonction marketing qui doit "alimenter" l'entreprise pour qu'elle produise le plus régulièrement possible.

Les activités de vente ne connaissent pas tous les succès escomptés dû à un manque de coordination entre ceux qui élaborent les stratégies de marketing et ceux qui en font les applications, soit le personnel dans les pharmacies. De plus, le manque d'informations formelles ou informelles entre la décision et l'opérationnalisation affecte le service à la clientèle et diminue la confiance du personnel envers l'entreprise.

7.3 LES ACHATS

Au niveau du processus des achats et des inventaires, on remarque un manque de planification et de communication causé par une mauvaise structure dans l'entreprise. De plus, le manque de coordination entre les principaux acheteurs de l'organisation apporte une augmentation énorme des coûts d'inventaire.

7.4 LES OPERATIONS

Avec l'absence d'une personne responsable au niveau des opérations, il s'ensuit un manque pour implanter, superviser et coordonner les activités de l'entreprise. En fait, personne ne règle les problèmes journaliers dans les pharmacies.

7.5 LA COMPTABILITE & FINANCE

Pour les dirigeants, une des principales activités à consolider est la structure administrative qui n'a pas reçu les améliorations nécessaires pour s'adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise. Le système administratif est de moins en moins efficient pour répondre à la croissance de l'entreprise et cette activité ne fournit pas l'information nécessaire à la prise de décision.

7.6 LE SYSTEME D'INFORMATION

Le système de communication joue un rôle important dans l'entreprise et plusieurs informations internes et externes circulent quotidiennement dans l'entreprise. Cependant, l'accumulation et l'analyse de ces données font défauts, ce qui provoque une faiblesse de la banque des données qui constitue la source des informations stratégiques. De plus, plusieurs résultats financiers arrivent en retard ce qui n'aide pas à prendre des décisions à court terme.

L'information comptable arrive en retard et avec des erreurs, ce qui affecte l'ensemble des activités de l'entreprise. Le problème est d'autant plus complexe que personne n'est capable d'identifier précisément quelle est la cause de ces erreurs et de ces retards à produire les chiffres. Plusieurs personnes mettent donc en cause la qualité du travail et les compétences des ressources en place.

7.7 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le diagnostic général de W. Brunet et Cie a démontré qu'il n'y avait aucune personne responsable de la gestion des ressources humaines. De plus, il n'existe aucun programme de formation et d'évaluation du personnel, aucune procédure d'embauche et de motivation au travail. De plus on remarque une description de tâche non-fonctionnelle surtout au niveau du directeur général.

L'ensemble de ces problèmes perturbe le fonctionnement de l'entreprise car des tâches très importantes ne sont pas exécutées. En fait, la gestion des ressources humaines n'est pas orientée d'après la planification et l'attente des objectifs organisationnels, ce qui rend le climat de travail dans l'entreprise peu efficace.

7.8 LA SELECTION DU PROBLEME A ETUDIER

Suite à l'analyse du processus, de la structure et des zones problématiques, il se dégage de plusieurs symptômes que le plus important problème soit l'absence d'une planification stratégique. D'ailleurs, ce problème se fait sentir à plusieurs niveaux. En effet, nous constatons que:

1. les objectifs de l'entreprise sont ambigus et mal acceptés;
2. la prise de décision est basée sur le principe d'action-réaction et elle n'est pas structurée;
3. l'ampleur et la rapidité du développement de W. Brunet & Cie (1982) fait en sorte que l'entreprise vit une crise de croissance qui exige des modifications au niveau de la structure et du fonctionnement interne de l'entreprise. Par exemple, les principales fonctions comme le marketing, les achats et la vente ont besoin de restructuration;
4. on note l'absence d'un mécanisme formel d'analyse des menaces et opportunités ainsi qu'une difficulté à "trier" l'information provenant de l'environnement;
5. la direction dépense ses énergies face à des situations non planifiées;

6. l'entreprise oeuvre dans un environnement de plus en plus concurrentiel depuis l'arrivée des grandes chaînes d'alimentation dans le secteur pharmaceutique;
7. le manque de structure de la fonction marketing, le manque de communication interne et le peu d'information provenant des activités de vente empêchent l'entreprise d'évoluer le plus régulièrement possible.

Donc, en considérant le fait de gérer la croissance, il devient évident qu'il faut planifier cette croissance et la consolider. Cela ne peut se faire autrement que par une meilleure gestion et une planification stratégique mieux adaptée à l'entreprise. Dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise, il est opportun pour le devenir de W. Brunet de se doter d'un système de planification stratégique adapté à sa taille, à ses besoins spécifiques et orienté vers l'avenir.

CHAPITRE 8

ANCRAGE

L'ancrage a comme objectif de sélectionner un système pertinent qui permettra de gérer assez d'informations pour identifier les problèmes à résoudre et les solutions à envisager. En fait, cette partie permet d'identifier les activités et le rôle que le système choisi devra accomplir pour solutionner l'ensemble problématique suivant:

- difficulté à définir des objectifs clairs et partagés;
- absence d'information pour la prise de décision à tous les niveaux;
- incohérence au niveau de la structure de l'organisation;
- carence d'implication des gens à la planification stratégique;
- difficulté à trier l'information provenant de l'environnement;
- déficience au niveau de la planification et du développement futur de l'entreprise;
- tout repose sur un seul homme.

8.1 LE CHOIX DE L'ANCRAGE

Le choix du système retenu portera sur la planification stratégique de l'entreprise W. Brunet & Cie (1982). L'objectif de croissance, choisi par les dirigeants pour les prochaines années demande, en premier lieu, l'élaboration d'un système de planification stratégique qui permettra à l'entreprise d'être plus efficace et rentable

durant sa période d'expansion. De plus, la planification stratégique représente pour l'entreprise le mode de gestion qui possède un fort potentiel de réactions aux événements. C'est-à-dire qu'elle permet aux propriétaires de réduire autant que possible la vulnérabilité de leur entreprise face aux imprévus et d'avoir une meilleure connaissance de l'environnement externe et interne. Ainsi, l'avantage fondamental de planifier pour une PME comme Brunet, est de réduire les risques de morcellement, les fausses manoeuvres et les perpétuels réajustements (action-réaction). En fait toute la différence entre aller à l'aveuglette et avoir une certaine maîtrise sur les événements.

8.2 LA DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT (L'ANCRAGE)

Le système de planification stratégique de W. Brunet & Cie (1982) est un ensemble d'activités permettant d'initier les principaux dirigeants à un style de management orienté vers l'avenir, d'innover et de s'adapter plus rapidement aux changements, de prévoir les problèmes futurs, de profiter des opportunités à venir et d'obtenir un avantage comparatif sur la concurrence. Le système fournira à l'organisation des objectifs clairs, assurera une meilleure allocation des ressources physiques, humaines et financières, améliorera la communication entre les employés(es) et l'entreprise, et enfin, assurera la réalisation des objectifs fondamentaux.

8.3 LA VALIDATION DE LA DEFINITION

D'après la méthodologie de Checkland, pour être valide, la définition du système doit satisfaire aux exigences de PECTAP (1). La définition du point d'ancrage sera donc validée grâce à l'identification des propriétaires, de l'environnement et des clients du système, des principales activités du système et enfin avec quel point de vue il sera conceptualisé.

P= PROPRIETAIRE: Les administrateurs de W. Brunet & Cie (1982) Ltée.

E= ENVIRONNEMENT: Les magasins de vente et le marché pharmaceutique au niveau du commerce de détail.

C=CLIENTS: Les principaux dirigeants.

T= TRANSFORMATION: Initier, innover, s'adapter, prévoir, améliorer.

A= ACTEURS: Conseil d'administration, les dirigeants.

P= POINT DE VUE: Les caractéristiques pertinentes du système de planification sont terminées par des conditions internes et externes de l'environnement, les valeurs des dirigeants et le facteur temps.

(1) Prévost, Paul, Op. Cit., p. 47.

CHAPITRE 9

CONCEPTUALISATION DU SYSTEME

9.1 LES GENERALITES

L'idée de planification stratégique fut très souvent et même encore aujourd'hui considérée comme une activité ésotérique qui ne peut être menée à bien que par quelques "spécialistes professionnels" rompus aux techniques de "modélisation" et aux analyses de "prospectives". En réalité, un tel processus stratégique requiert beaucoup plus de bon sens, d'intuition et de jugement (qualités propres aux dirigeants des P.M.E.) que de connaissances techniques.

Ainsi, si l'on veut promouvoir une gestion stratégique plus efficace dans la P.M.E., il faut mettre en application les idées stratégiques. Ce passage est très difficile à rendre opérationnel car l'activité de planification est une activité intellectuelle des plus complexes parce qu'elle touche les concepts de créativité, d'innovation et de risque. Par contre, la conceptualisation d'un modèle de planification stratégique permettra d'effectuer cette transition.

Toutefois, le mot planification et ceux qu'il sous-entend, objectifs, stratégies, plan d'action, programmes, politiques, n'ont pas la même portée dans la PME et dans la grande entreprise. Les décisions à moyen terme de la PME sont généralement moins complexes à prendre et demandent des moyens beaucoup plus simples que dans la grande entreprise. On dit souvent qu'un des avantages de la PME, c'est sa flexibilité. Généralement moins structurée que la grande entreprise, ayant moins de frais généraux et moins d'engagements à long terme, elle peut plus rapidement changer de direction.

Dans la section suivante, un modèle de planification stratégique sera élaboré et intégré à l'entreprise W. Brunet & Cie (1982). Ce modèle permettra à l'entreprise, par l'identification de ses points faibles et ses points forts ainsi que par une meilleure perception de son environnement, d'anticiper le développement futur de l'organisation. Suite à une revue de la littérature sur le sujet, le chercheur a donc sélectionné parmi plusieurs modèles, un système pouvant s'adapter à la nature et aux besoins de W. Brunet & Cie (1982).

Cependant, avant de procéder au développement du système de planification stratégique, il semble important de définir certaines choses afin de favoriser une meilleure compréhension du lecteur:

- les principaux concepts de planification stratégique;
- le rôle de la planification stratégique;
- les inconvénients de la planification stratégique;
- et enfin, les acteurs-décideurs ainsi que leurs rôles.

Dans le but de mieux cerner le domaine dans lequel le modèle s'orientera, il est opportun de définir et de situer le language utilisé par l'élaboration du modèle.

9.2 LA DEFINITION DES CONCEPTS

La revue de la littérature sur le sujet a permis de constater qu'il n'existe pas un consensus général et universel entre les différents concepts associés à la planification. Il semble que les termes soient parfois interchangeables d'un auteur à l'autre et qu'ils comportent autant de définitions qu'il y a d'auteurs mais qui, pratiquement sont tous synonymes.

9.2.1 LA PLANIFICATION

La planification est un processus selon lequel l'administration scrute, regarde et cherche dans le futur pour découvrir les champs d'actions qui s'offrent à lui en vue d'atteindre un objectif (1);

(1) TREMBLAY, SERGE, "Guide de planification pour une P.M.E." revue de gestion P.M.O., vol.1 #2, 1983, p. 12.

Voici les différents horizons que peut avoir la planification (1):

La planification à long terme

- les décisions considérées affectent les objectifs globaux de l'entreprise. Les résultats sont exprimés en terme de comportement dynamique plutôt qu'en termes d'objectifs quantitatifs spécifiques à atteindre.

La planification à moyen terme

- celle-ci affectera les objectifs spécifiques de l'entreprise. Ces objectifs sont généralement exprimés en terme de productions spécifiques à réaliser et sont généralement quantifiables.

La planification à court terme

- sur une période très courte, elle cherche la réalisation d'objectifs utiles, fixes et réalisables. Orientée vers les intrants de l'organisation, les efforts sont placés sur l'allocation et l'arrangement des ressources de l'entreprise.
(Budgétisation, échéancier...)

(1) WALLOT, HUBERT., "Notes de cours, Politique Générale", U.Q.A.C., 1981.

Voici d'autres définitions importantes en rapport avec le concept de planification (1):

- La mission: c'est le caractère propre qui distingue l'entreprise de ses concurrents et qui dicte toute la planification. La mission défini la raison d'être de l'entreprise , sa vocation, son produit ou son service offert.
- Les objectifs: ce sont les buts, les fins que doit atteindre l'organisation en vue d'accomplir sa mission; pour opérationnaliser cette mission, on la décompose en objectifs et on affecte à chaque objectif des indicateurs qui permettront d'évaluer périodiquement la performance de l'entreprise.
- La "culture": la "culture" organisationnelle d'une entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. La culture une fois bien établie, fournit un caractère, une personnalité à l'organisation. En fait c'est la ligne de pensée de l'organisation qui affecte directement le comportement des personnes, leur productivité et leur efficacité au travail.

(1) Glueck, W. F., Op. cit., 875 p.

9.2.2 LA STRATEGIE

C'est un plan unifié, intégré et compréhensif qui exige que toutes les parties concernées de l'entreprise travaillent ensemble afin d'assurer l'atteinte des objectifs fixés et le défi d'affronter l'environnement (1). La stratégie doit être intégrée de façon à ce que toutes les parties du plan s'agencent très bien ensemble. Généralement, ce plan produit un effet à moyen et long termes.

Une bonne stratégie comprend:

- un objectif clairement défini dans le temps en terme de position sur le marché;
- un programme précis d'actions;
- un ensemble d'outils, de moyens permettant d'utiliser les ressources disponibles dans le but d'atteindre la position désirée.

9.2.3 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

C'est un courant continu (flot) de décisions et d'actions qui amènent le développement de stratégies efficaces permettant d'atteindre la mission et les objectifs recherchés.

(1) Glueck, W.F., Jauch, L.R., Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill quatrième édition, 1984, 875 p.

La planification stratégique est caractérisée par le fait qu'on essaie, d'une part, d'anticiper des développements et des situations de problèmes futurs et, d'autre part, de développer par des processus de transformation des informations, des activités, des programmes qui doivent régulariser le comportement futur de l'entreprise. Généralement, la planification stratégique s'effectue au sommet de la hiérarchie organisationnelle.

Une autre définition s'associe au concept de planification stratégique, soit stratégiste:

Le stratégiste est une personne qui identifie et formule les options stratégiques, forme et intègre les plans et analyse l'action pendant qu'elle est en cours. De plus, il considère continuellement les décisions en termes de coûts et bénéfices, regarde les alternatives et garde des registres sur les décisions prises. Enfin, il produit de l'information, établit des calendriers de planification, analyse et coordonne l'action.

Toutefois dans une P.M.E., ce rôle semble assez confus. Malheureusement la partie opérationnelle prend presque tout le temps des dirigeants et très peu d'entrepreneurs dans ce type d'entreprise vont faire de la planification stratégique.

9.2.4 LE ROLE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Le processus de planification stratégique:

- permet de développer les décisions stratégiques;
- développe des avantages comparatifs vis-à-vis la concurrence;
- unifie les ressources humaines sur les issues stratégiques et les actions entreprises quotidiennement;
- fournit à l'entreprise une direction exécutive pouvant anticiper les changements futurs, les stratégies des concurrents, les menaces et les opportunités;
- assure un meilleur contrôle de l'entreprise et permet à la firme d'innover plus rapidement;
- permet de profiter d'opportunités qui se présentent dans l'environnement tout en diminuant les risques à cause des anticipations de l'avenir.

9.2.5 LES INCOVENIENTS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Voici les principaux inconvénients rencontrés:

- l'apprentissage peut être parfois long et difficile;
- le problème de formation du personnel au départ et la nécessité de transformer la "culture" d'entreprise;
- la résistance possible de certains membres de l'entreprise face à une planification qui leur enlève certaines de leurs prérogatives;

- le risque de conflits latents entre les responsables opérationnels en particulier lors de l'allocation des ressources;
- incapacité de créer un climat favorable à la planification.

Plusieurs de ces inconvénients tiennent davantage à la difficulté propre à l'apprentissage de la planification stratégique qu'à ses limites spécifiques. Logiquement, ils devraient donc pouvoir être surmontés par un apprentissage progressif (1).

9.2.6 LES ACTEURS-DECIDEURS EN PLANIFICATION STRATEGIQUE

Dans beaucoup de P.M.E., il arrive très souvent que la responsabilité de la planification stratégique soit remise à des groupes de travail pour des raisons pratiques ou à des firmes de consultation externes. Toutefois, le choix des objectifs, la formulation générale de la stratégie et la coordination des politiques sont des responsabilités organiques et doivent inciter la participation du personnel de l'entreprise.

1) PERRON, GILLES, Etude d'un modèle de planification stratégique pour le Conseil Régional des Loisirs du Saguenay Lac St-Jean, Mémoire de Maîtrise 1986, p. 72.

9.3 LE MODELE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

C'est un ensemble d'activités se situant à l'intérieur d'un processus logique et cohérent permettant à l'organisation de planifier et de s'intégrer dans un cheminement de base. Ainsi, un modèle de planification stratégique peut être représenté par un schéma d'ensemble constitué d'activités interreliées et/ou par une description d'étapes logiques.

Plusieurs modèles ont été consultés notamment: le modèle de Glueck, le modèle de Bouloc, le modèle d'Ansoff, la grille de planification d'Ambroise, etc. Tous ces modèles, bien que différents, possèdent une grande similitude entre eux. Ils ont tous de bons éléments pour un processus de planification stratégique et ils sont, pour la plupart, adaptables facilement à la P.M.E. Le modèle choisi tient compte du type d'entreprise, de sa structure, de son mode de fonctionnement, etc.

9.3.1 Le choix du modèle

Le modèle retenu est une adaptation de plusieurs modèles. Il propose une méthode et des procédures simples, directement applicables dans une P.M.E., quelle que soit son importance.

La prochaine section décrit les hypothèses, les composantes et les étapes du modèle.

9.4 LES HYPOTHESES DU MODELE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Le modèle considère que la pratique de la planification stratégique est une méthode d'apprentissage, ce qui signifie que le processus n'est ni fermé, ni permanent. Ainsi, la pratique d'une telle gestion stratégique implique une méthode critique collective des problèmes de l'entreprise et des différentes solutions qui s'adaptent constamment à l'évolution de ces problèmes et des méthodes de solution.

L'hypothèse de base de cette approche systémique est que les caractéristiques pertinentes du système de planification comme: le degré de formalisation, le degré de spécialisation, le degré de détail des plans, le degré de précision et de documentation, la centralisation, la manière de communiquer et l'horizon de planification, sont déterminées selon les valeurs des dirigeants et par des conditions internes et externes de l'environnement.

9.4.1 Nécessité de la mise en place d'un système d'information stratégique

Ce système doit identifier les principaux indicateurs pertinents à l'entreprise. Ainsi, cette recherche de l'information est l'œuvre de tous les membres de l'entreprise. De plus, ce système recommande la mise en place d'un système de recueil d'informations sur les variables qui, soit dans l'environnement externe, soit dans l'entreprise elle-même, ont une répercussion sur la stratégie.

9.4.2 L'intervention a un rôle privilégié et essentiel dans la mise en place de la planification stratégique

L'intervention est l'élément "animateur" de l'effort de planification stratégique. Son rôle est celui d'un "éditeur stratégique" auprès des dirigeants de l'entreprise pour que l'effort de tous aille dans le sens d'un comportement coopératif de la mise en application de la planification stratégique.

9.5 LES PRINCIPALES PHASES DU MODELE

Cette étape consiste en l'examen des trois principales phases du modèle de planification stratégique (voir figure 6).

9.5.1 L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE

Cette partie permet d'analyser et de diagnostiquer l'environnement externe et interne de l'entreprise. On recherche d'abord l'information interne et externe qui va alimenter le processus de planification stratégique afin d'arriver à un plan d'action. Ainsi, on identifie les menaces (facteurs défavorables) et les opportunités (facteurs favorables) environnementales, on regarde les forces et les

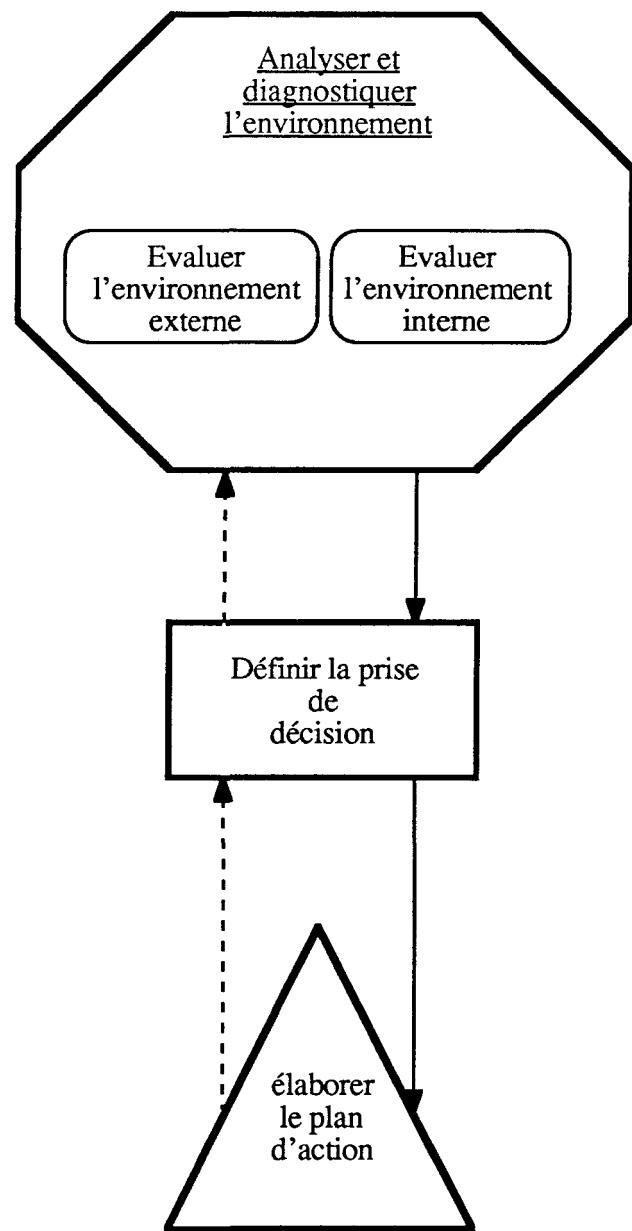


Figure 6: SYSTEME DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

----- ➤ information de retour

———— ➤ flux d'information

faiblesses de la concurrence et on examine les forces et faiblesses internes de la P.M.E. L'analyse de l'environnement permet de considérer les capacités internes en relation avec les conditions externes (voir figure 7).

De plus, cette étape permet d'obtenir une représentation de ce qu'est devenue l'entreprise suite à des décisions stratégiques antérieures et des interactions qui existent avec l'environnement. Ainsi, il devient plus facile de planifier en considérant les limites et les champs de compétence de l'entreprise.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'identification des dimensions de l'environnement interne (organisationnel) de l'entreprise peut être effectuée à l'aide de la méthode d'analyse des systèmes non-structurés de P. B. Checkland:

- étude de la structure organisationnelle;
- description des processus (systèmes d'activités);
- description des ressources;
- description du climat de l'organisation;
- évaluation des résultats: ventes, rentabilité, etc.

analyse financière.

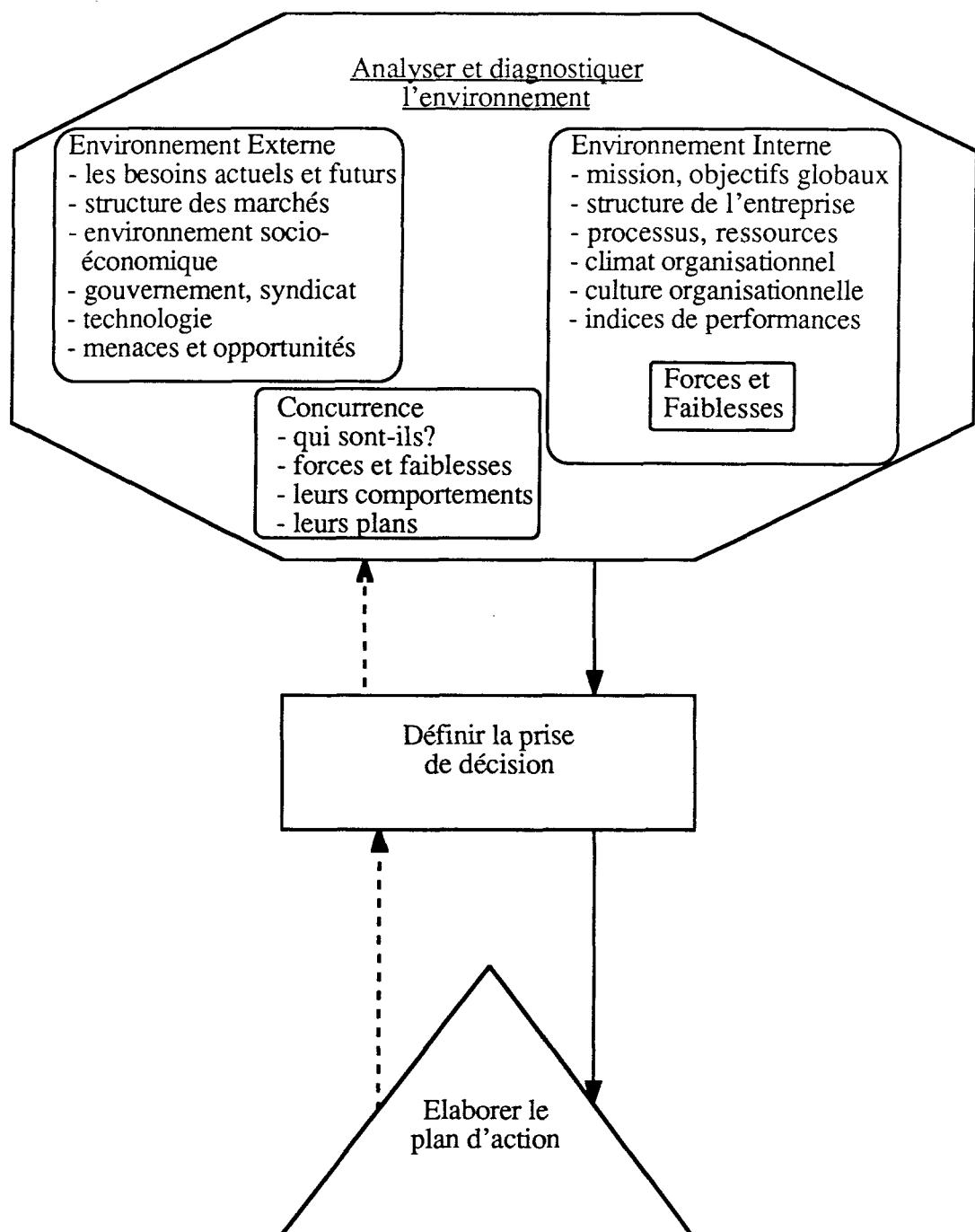


Figure 7: S-SYSTEME ANALYSER ET DIAGNOSTIQUER L'ENVIRONNEMENT

----- ➡ information de retour
 ----- ➡ flux d'information

En fait, il convient d'évaluer le potentiel de l'entreprise, ses atouts qui donnent une force, par exemple: un personnel compétent, un produit/service reconnu sur le marché, une solide réputation, etc. Puis on tient compte des handicaps en regard de telle manoeuvre envisagée comme une liquidité insuffisante, une pénurie de personnel, une mauvaise localisation, etc.

Le propriétaire de la P.M.E. doit continuellement chercher à corriger ses faiblesses et à découvrir les avantages compétitifs lui permettant de profiter au maximum de ses forces.

Il va sans dire qu'un tel diagnostic est exigeant. Parfois, il sera difficile d'être objectif lors d'un tel diagnostic car d'avouer ses faiblesses et les accepter n'est pas toujours facile.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'environnement externe c'est l'ensemble des facteurs qui peuvent affecter la P.M.E. mais sur lesquels l'organisation n'a pas d'influence directe. Le responsable de la planification essaie de découvrir dans l'environnement externe quels facteurs significatifs peuvent influencer ou faire changer les stratégies, à quel endroit évolue la firme: produit, marché, service. Par exemple, l'analyse de la

concurrence permet de découvrir qui sont les principaux concurrents, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies passées et futures, etc.

Le marché où évolue l'entreprise s'imbrique dans un environnement économique, social, juridique et politique en constante évolution. Les changements qui s'y opèrent risquent d'affecter l'industrie, le marché et éventuellement l'entreprise. Une récession économique, des changements technologiques majeurs, de nouvelles réglementations, autant d'éventualités qu'il faut considérer périodiquement et objectivement.

Toutefois, l'évaluation de tels changements est très difficile car peu d'entrepreneurs de P.M.E. peuvent se vanter de comprendre parfaitement le fonctionnement des grands ensembles comme l'économie, la société ou le gouvernement.

Le tableau 9 de la page suivante montre une grille d'impact de l'environnement externe. Cette grille permet aux dirigeants d'observer les dimensions globales et les dimensions spécifiques de l'environnement.

Après avoir analysé et diagnostiqué l'environnement externe et interne spécifique à l'entreprise identifiée, on procède à la deuxième étape du modèle de planification stratégique, soit la prise de décision.

TABLEAU 9GRILLE D'IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

<u>DIMENSIONS GLOBALES : ECONOMIQUE</u>	
Macro-économique	taux d'inflation, stabilité monétaire, chômage, coût de l'énergie, situation régionale, déplacement des marchés, l'offre et la demande du produit
Sociale	Conditions de travail, tendance syndicale, facteurs démographiques.
Gouvernement	attitude du gouvernement face au développement régional, au financement, à la législation et la fiscalité
Technologie	Nouvelle technologie, accessibilité des technologies.
<u>DIMENSIONS SPECIFIQUES : MARKETING</u>	
Structure concurrence	Degré de concentration, répartition des parts de marché, caractéristiques des principaux concurrents, comportement et stratégies de la concurrence
Structure marché	Taille du marché et sa croissance, comportement de la clientèle, étendue des gammes de produits par marché, mode de distribution, etc.
Structure industrielle	Intensité du capital dans le secteur, barrière à l'entrée et à la sortie, niveau d'intégration, les fournisseurs
Structure des ressources	Disponibilité des matières premières, ressources humaines et financières, formation du personnel.

9.5.2 L'ELABORATION DE LA PRISE DE DECISION

Une fois les travaux de la première phase effectués on passe à la deuxième phase du modèle qui est d'élaborer la prise de décision: les dirigeants doivent analyser et interpréter l'information, énumérer les stratégies, alternatives actuelles et futures, choisir les stratégies et tester la concordance (voir figure 8).

9.5.2.1 L'analyse et l'interprétation de l'information

Cette activité de recherche d'informations stratégiques consiste à mettre en évidence certaines caractéristiques de l'environnement externe et interne. Cette activité accumule et classe les données, détecte et identifie le problème combiné avec les perspectives de l'environnement. Le but de cette activité est de "filtrer" et "d'intégrer" les données accumulées afin d'obtenir un guide d'action stratégique.

De plus, cette activité permet la recherche de définition des situations alternatives les plus probables de l'environnement dans l'avenir (scénarios), spécialement en ce qui concerne les marchés et leur influence sur le développement futur de l'entreprise.

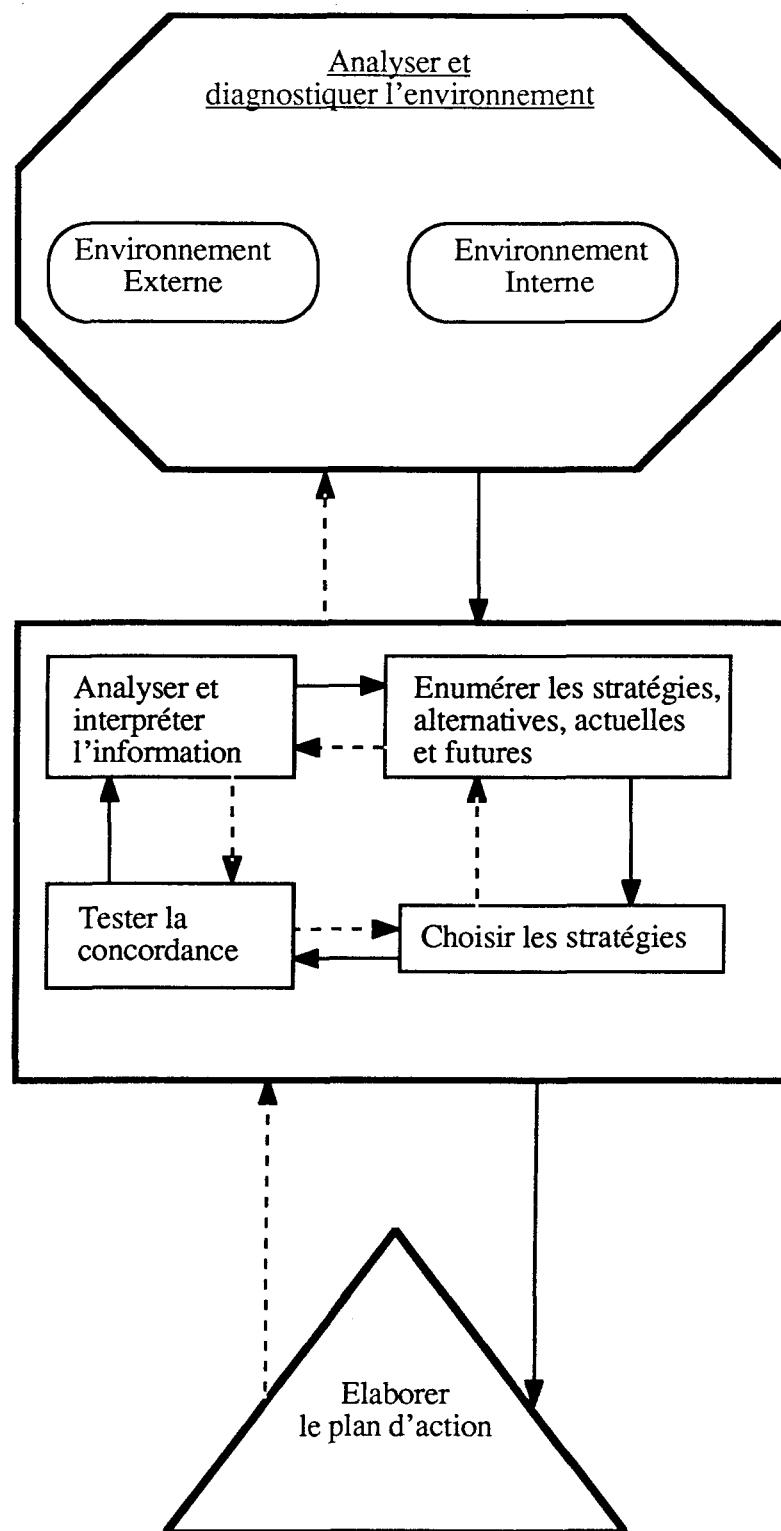


Figure 8: S-SYSTEME DEFINIR LA PRISE DE DECISION

----- ➡ information de retour

———— ➡ flux d'information

9.5.2.2 L'énumération des stratégies, des alternatives actuelles et futures

Ayant fait le point sur la situation présente de l'entreprise, un autre travail commence, exigeant aussi du temps. Il s'agit de déterminer les différentes solutions (alternatives) que l'on peut imaginer. Cette activité comprend cinq étapes à l'intérieur desquelles on devra cheminer pour en arriver à une détermination des alternatives possibles pour l'entreprise (1). En fait, on énumère les possibilités stratégiques qui donneraient un avantage sur les concurrents et qui seraient un complément aux faiblesses et un supplément aux forces de l'entreprise.

- 1- l'entreprise trace un profil des forces internes et des opportunités externes de façon à les exploiter dans le futur (déjà effectué);
 - 2- identification des faiblesses internes et des menaces externes de façon à mieux cerner celles qui seront critiques pour les actions futures de l'entreprise (déjà effectué);
 - 3- effectuer un "Brainstorming" qui générera des idées dans l'action de sorte que l'entreprise maximisera ses forces en fonction des opportunités et minimisera l'impact de ses faiblesses vis-à-vis les menaces externes;
- (1) TREMBLAY, SERGE, "Intégration d'un processus d'orientation et de planification stratégique dans une P.M.E.", Mémoire de maîtrise, 1983, 263 p.

4- sélectionner les facteurs spécifiques et critiques pour l'entreprise;

5- identifier les alternatives sous forme de scénarios.

9.5.2.3 Le choix des stratégies

Dans cette phase, on sélectionne les meilleures solutions aux problèmes, on effectue l'évaluation des stratégies qu'il est possible de faire et on retient les plus appropriées. Les dirigeants peuvent procéder par une méthode d'évaluation des alternatives en se posant certaines questions clefs. En voici quelques-unes:

- Où la firme est rendue?
- Où la firme devrait-elle être rendue?
- Quel est le problème identifié?
- Quelle serait l'attitude de nos clients ou concurrents éventuels?
- Quel serait le budget et les ressources impliqués?
- Quelles conséquences cette manœuvre aurait-elle sur la situation financière? sur l'organisation? sur l'image?

Il s'agit en quelque sorte d'évaluer chacune des alternatives et d'essayer de déterminer avec le plus d'objectivité et de réalisme l'impact que cela peut entraîner tant du côté interne qu'externe de l'entreprise.

Le choix stratégique est la décision de choisir parmi les alternatives considérées, la stratégie qui permettra le plus à la firme de rencontrer sa mission et ses objectifs. Ce choix est constraint par la structure organisationnelle, les attitudes des gestionnaires envers le risque, l'influence des stratégies passées et le pouvoir dans la structure opérationnelle.

9.5.2.4 Le test de la concordance

Cette activité met en comparaison l'appréciation de la situation et l'identification des alternatives de façon à évaluer la compatibilité et la faisabilité de telle option par rapport à l'entreprise. Ainsi, l'entreprise relate ce qui est possible de faire en considérant les ressources et ce qui est possible d'effectuer en considérant l'environnement. Le test doit faire ressortir la meilleure réponse appropriée, en démontrant les forces et les faiblesses de l'entreprise dues aux opportunités et/ou menaces de l'environnement.

L'entreprise devra arrêter son choix sur les stratégies qui semblent les plus pertinentes pour l'organisation et sur la manière dont on pourra l'introduire dans le milieu.

Enfin, pour chaque stratégie identifiée, le résultat du test offre les possibilités suivantes:

1. l'alternative de ne rien faire;
2. l'alternative de s'engager;
3. l'alternative de reporter;
4. l'alternative de modifier et/ou s'adapter.

9.5.3 L'ELABORATION DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action doit permettre d'atteindre la réalisation de buts spécifiques. C'est un document dans lequel les objectifs généraux de l'entreprise sont clairement exposés de même que les moyens à prendre pour les atteindres. Pour que le plan d'action soit efficace, il faut que les cadres et le personnel coopèrent en travaillant.

Les dirigeants doivent se construire un plan d'action assez précis de façon à s'assurer que la décision stratégique sera exécutée. Il doit être flexible afin de permettre à l'entreprise de jouer avec ses points forts et de prévenir les contre-coups dans les secteurs où elle démontre des faiblesses.

Si on veut augmenter le succès de réussite des stratégies choisies, il faut alors un bon plan d'action, un processus administratif adéquat, des politiques administratives appropriées et un bon leadership au sein d'une bonne équipe pour en assurer la mise en application.

Une fois que le plan est modélisé, on passe à la partie opérationnelle qui permet de définir les programmes et les objectifs, d'élaborer les politiques, d'organiser et d'allouer les ressources, et enfin, d'évaluer et contrôler les résultats (voir figure 9).

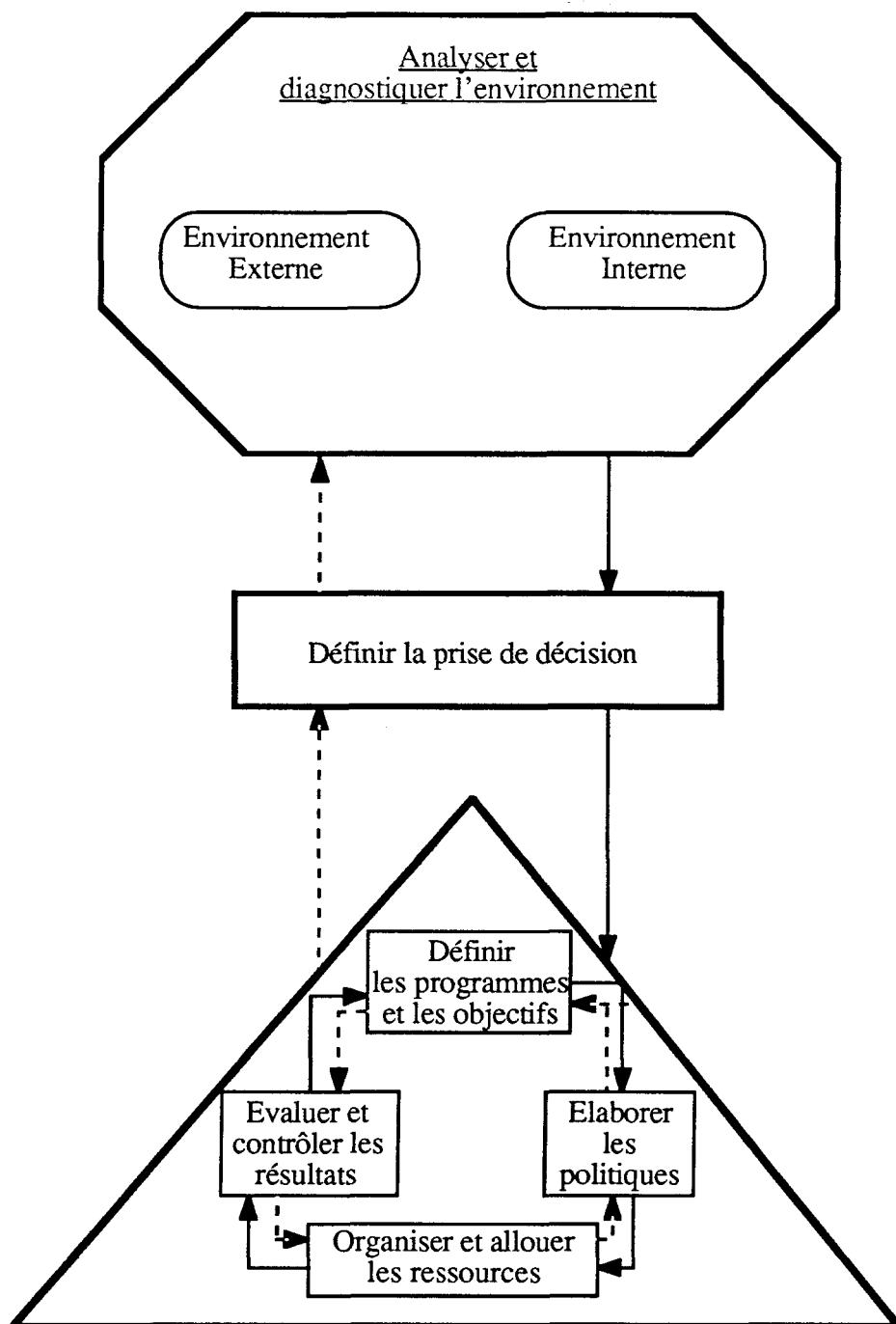


Figure 9: S-SYSTEME ELABORER LE PLAN D'ACTION

----- ➡ information de retour
 ————— ➡ flux d'information

Il doit exister une très grande interdépendance entre l'élaboration des stratégies possibles, le choix stratégique et leur mise en application.

9.5.3.1 La définition des programmes et des objectifs

Cette étape permet de convertir toute la planification stratégique en programme de fonctionnement et en programme d'investissement.

- Programmes de fonctionnement:

Ceux-ci peuvent avoir une portée à court terme, moyen terme et long terme dans l'entreprise et ils représentent une action spécifique avec des objectifs spécifiques dont le déroulement est soigneusement étudié et dont l'application se fera graduellement dans le temps.

- Programmes d'investissement:

Ces programmes se caractérisent par la réalisation de certaines activités spécifiques qui ne se présenteront pas sous une forme identique dans l'avenir (projet ou intervention particulière). Ce sont des programmes à court terme mais qui demandent quand même de la part des initiateurs une bonne réflexion.

Bien entendu l'entreprise devra toujours tenir compte des possibilités et des outils dont elle dispose pour réaliser ses divers programmes.

- Les objectifs:

Les objectifs sont des règles de décisions qui permettent à la direction de guider et de mesurer la "performance" de l'entreprise dans la réalisation de ses actions. C'est à ce niveau que seront formulés explicitement les objectifs spécifiques et les sous-objectifs devant être poursuivis dans l'avenir. Les objectifs spécifiques d'une manœuvre stratégique doivent être compatibles le plus possible aux objectifs globaux de l'organisation. Sinon, il y aura réajustement de ces derniers.

9.5.3.2 L'élaboration des politiques

Après avoir défini les objectifs à atteindre, on spécifie les politiques, les procédures, normes de qualité, délais, etc., qui eux aussi serviront de base d'évaluation des performances. Les politiques sont les guides décisionnels aux actions, elles indiquent les tâches devant être assignées à l'organisation; servent de base pour le contrôle; réduisent le temps pour les décisions; rendent les situations plus consistantes et permettent une certaine coordination.

Les politiques administratives développées doivent être consistantes les unes par rapport aux autres, concorder avec le choix stratégique et le "timing" de la stratégie.

9.5.3.3 L'organisation et l'allocation des ressources

Cette activité du modèle de planification stratégique constitue la mise en place d'une structure de support à la planification stratégique et assure l'implantation et le suivi des stratégies. C'est ce qu'on appelle la planification opérationnelle qui permet d'aller vers l'action et d'assurer de meilleures performances à l'entreprise.

Le planification stratégique exige que la stratégie choisie corresponde avec la structure d'organisation de la firme puisque la structure influence aussi le choix des stratégies et détermine le système de planification. Dans cette activité, on divise le travail en groupe (individus) et on s'assure que les parties sont interreliées afin de travailler plus efficacement. On essaie d'établir un système administratif renforçant la stratégie et très axé sur le leadership.

La structure dépendra des conditions de l'environnement où évolue la firme (marché, produits), du degré d'autonomie dans l'entreprise et de sa complexité. Elle doit permettre la flexibilité, l'innovation et la coordination des activités de l'organisation. Plus la structure sera flexible, plus il sera facile de changer, de s'adapter et de réagir efficacement aux variations de la demande.

L'allocation des ressources est une activité importante qui aide à effectuer le choix des options stratégiques. Le choix de l'allocation des ressources est directement lié avec l'implication à long terme des stratégies.

L'outil primaire permettant d'allouer les ressources est le processus de budget. Le système de budgétisation des ressources doit être établi en rapport avec la stratégie choisie et selon le cycle de vie du produit.

Dans cette étape, on décide combien investir en dollars et en ressources humaines. Les stratégistes et les personnes clés décident du montant d'argent que recevront les départements, prévoient les ventes et les équipements pour produire, établissent l'achat de matériel, déterminent le nombre de personnes à être embaucher, estiment le niveau et la période pour demander des ressources financières, décident des dépenses d'opération, promotion-publicité, etc.

9.5.3.4 L'EVALUATION ET LE CONTROLE DES RESULTATS

Cette activité a pour but de mesurer périodiquement les progrès réalisés et de comparer les résultats mesurés avec le degré de réalisation déterminé dans les objectifs. Elle produit une information de retour (feed-back) pour les dirigeants, permettant de réajuster ou de réévaluer les capacités de leurs entreprises, les objectifs et, par conséquent, procéder à l'établissement de nouvelles cibles à atteindre. C'est un contrôle qui permet de s'assurer que le choix stratégique a été bien effectué, que les stratégies sont bien implantées et que la mission et les objectifs de la firme ont été atteints.

Une bonne organisation de la structure administrative avec un style approprié à l'environnement constitue le mécanisme de base pour une PME qui veut bien contrôler ses activités. De plus, l'évaluation demande un certain "timing" et ne doit pas se faire trop tard afin de permettre de prendre les moyens opportuns pour corriger les déviations et en déterminer les causes le plus rapidement possible.

9.6 LA VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL

A partir de huit (8) caractéristiques, on peut vérifier si le modèle conceptuel correspond bien aux exigences d'un système d'activités humaines (1).

Le système doit avoir un objectif, une mission et une fonction

Formaliser et opérationnaliser la planification stratégique de façon à assurer le développement et la croissance de l'entreprise.

Les mécanismes de contrôle

Le système a des mesures de performances et des moyens de contrôle. Il fournit une information de retour (feed-back) au bon moment permettant d'évaluer et de réajuster continuellement les objectifs et le potentiel de l'entreprise.

Le système a des composantes elles-mêmes système

Les composantes du système ont des caractéristiques appropriées: le système se déroule en trois (3) étapes, analyser et diagnostiquer l'environnement, définir la prise de décision et élaborer le plan d'action.

(1) PREVOST, PAUL, L'organisation d'un système d'activités humaines, LEER, Chicoutimi, 1980, p. 14.

Les composantes (activités) sont interreliées

Chaque composante (ou activité) des sous-systèmes génère des flux d'informations qui circulent entre celles-ci.

Le système est ouvert

Le système existe dans un système plus large (super-système) et a un environnement avec lequel il échange de l'interne comme de l'externe.

Le système a des ressources physiques et humaines

Le système utilise et alloue des ressources humaines, monétaires et matérielles.

Le système a des preneurs de décisions

Le propriétaire, les actionnaires, les gestionnaires qui prennent des décisions.

Le système a une garantie de continuité

Rencontre régulière des principaux dirigeants, participation des cadres de l'entreprise au processus.

CHAPITRE 10COMPARAISON

Cette partie permet de vérifier si le modèle conceptuel proposé peut résoudre le problème retenu tout en étant accessible aux utilisateurs de l'entreprise W. Brunet & Cie (1982). Aucun processus de planification stratégique n'existeit de façon systématisée dans l'entreprise, la comparaison est donc difficile à faire avec le système proposé.

Le modèle de planification proposé permettra à l'entreprise de répondre à une vision plus globale (stratégique) de toutes les activités internes et externes composant l'organisation. De plus, ce système sensibilisera d'avantage les dirigeants de l'entreprise à toutes les possibilités qui s'offrent à l'organisation dans l'avenir ainsi que d'être mieux préparé pour y faire face. Cette démarche a aussi pour effet de mieux saisir les variables incontrôlables, les forces et faiblesses pouvant affecter l'entreprise, les menaces et les opportunités provenant de l'environnement externe.

Ainsi, le modèle conceptuel permet d'identifier des activités qui répondent aux lacunes détectées lors de la phase d'analyse. Le peu de connaissance dans l'évolution de

l'environnement est comblé par l'identification des dimensions de l'environnement et par la recherche d'informations stratégiques (1). La difficulté de définir les objectifs précis est résolue par la participation des dirigeants au test de concordance et à la fixation des objectifs (voir figure 9). C'est donc en ce sens que le modèle permet de pallier aux lacunes et c'est sur les activités décrites dans le modèle que l'action doit s'effectuer.

(1) Glueck, W. F., Op. cit., 875 p.

CHAPITRE 11

IMPLANTATION

Ce chapitre vise à préciser les éléments et les conditions d'applications du modèle conceptuel dans l'entreprise. Généralement, la planification stratégique est inexistante ou déficiente dans ce type d'organisation. Bien que le modèle conceptuel paraisse gros et difficile d'implantation pour une P.M.E., il faut prendre le temps de l'implanter et d'en faire un apprentissage collectif à moyen et long termes.

Le modèle conceptuel doit être en mesure de répondre adéquatement aux attentes des administrateurs et de la direction de W. Brunet & Cie (1982). Voici les différentes étapes à suivre pour implanter adéquatement un tel système.

Ce processus de planification implique la participation des groupes d'intérêts touchés par l'exercice, soit les administrateurs, les cadres, les pharmaciens(nes), les gérants(es), les employés, etc.

11.1 LES PHASES DU PROCESSUS D'IMPLANTATION

11.1.1 L'ACCEPTATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Dans un premier temps, les administrateurs et la direction de W. Brunet & Cie (1982) feront l'apprentissage, la compréhension et l'acceptation du modèle proposé. Ils établiront leur propre rythme d'acceptation du système comme le veut le principe de la recherche-action. Il ne faut pas oublier que les gens impliqués sont des acteurs et aussi des modificateurs du système s'il y a lieu.

De plus, si le système exige des modifications, les gens auront l'opportunité dans cette première réunion d'en discuter et de clarifier leur point de vue. On fera par la suite la détermination des gens qui seront impliqués dans l'implantation du système de planification stratégique, leurs moyens utilisés pour aller chercher de l'information. Enfin, la direction devra expliquer la démarche utilisée afin de sensibiliser et motiver les principaux acteurs.

11.1.2 LA RENCONTRE DES PARTICIPANTS

Cette rencontre avec les participants sous forme d'atelier permet de planifier à l'intérieur d'un cadre méthodologique accepté, des programmes et des objectifs qu'ils tenteront de réaliser au cours des prochaines années. C'est donc une session de planification par l'action où les

participants, encadrés par un animateur, se penchent sur les problèmes les plus importants et l'évolution future de leur entreprise. On fait une analyse de l'environnement externe et de la situation interne de l'entreprise avec les participants.

Le rôle de l'animateur se définit comme suit: assurer le suivi de la planification, diriger et orienter les discussions, animer les échanges, etc. Le rôle des participants est: d'émettre leurs idées et/ou opinions sur chaque thème qu'ils jugent à propos.

11.1.3 LES ELEMENTS DE LA PLANIFICATION D'UNE RENCONTRE

1- Décision à prendre préalablement:

- le lieu, la date, la durée;
- le type de rencontre;
- le nombre des participants;
- les invités spéciaux et/ou les personnes ressources;
- les objectifs de la rencontre;
- les ressources financières;

2- Les tâches à accomplir:

- préparer un échéancier;
- faire un ordre du jour;
- prévoir le matériel (physique, audio-visuel, etc.);
- préparation du personnel;
- production d'un rapport final.

3- Définir et répartir les tâches:

- animateur;
- observateur;
- secrétaire;
- etc.

CHAPITRE 12RAPPORT ACADEMIQUE

Cette partie représente une analyse de l'intervention effectuée dans l'entreprise W. Brunet & Cie (1982). Premièrement, il sera élaborée une réflexion méthodologique qui analysera la pertinence de "l'expérience" en tant que recherche-action et l'utilité de la méthode employée soit: l'analyse systémique élaborée par P.B. Checkland.

En second lieu, il sera discuté des connaissances et de l'enrichissement personnel acquis au cours de l'intervention et ce que cela implique dans l'avenir du chercheur.

12.1 LA REFLEXION METHODOLOGIQUE

12.1.1 La démarche scientifique

L'intervention qui a eu lieu dans l'entreprise W. Brunet & Cie (1982) se rapportait aux problèmes administratifs vécus par les dirigeants. Cette expérience s'effectuait dans un système ouvert où le degré de complexité est assez élevé. Cette situation complexe se caractérise par les éléments suivants (1):

(1) LANDRY, MAURICE, "Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes?" Document de travail, Faculté des Sciences de L'Administration, Université Laval, avril 1980, p. 5.

- Situation floue, changeante et peu structurée;
- existence de plusieurs perspectives pour étudier la situation;
- présence de multiples acteurs et intervenants;
- absence de relations causales simples;
- absence de consensus sur le problème;
- importance des valeurs des acteurs;
- présence simultanée de plusieurs critères de performance.

Vis-à-vis une telle situation, l'approche analytique utilisée dans un système fermé où l'on possède un contrôle parfait des variables et où l'objet est dissociable de son environnement, n'y est d'aucune utilité.

Dans ce cas, l'une des façons d'obtenir des meilleurs résultats peut être l'approche systémique intégrée dans un type particulier de recherche: la recherche-action.

Alors que les recherches de type plus classique ont tendance à entraîner une séparation de la théorie et de la pratique, soit parce que les résultats de la recherche n'atteignent pas les praticiens, soit parce que ces résultats sont difficilement applicables à la solution de problèmes, la recherche-action, pour sa part, favorise la diffusion de la théorie et son application à la solution de problèmes concrets (1).

(1) Groupe d'étude sur la recherche-action, "Vers une définition du concept de la recherche-action" LEER #133, U.Q.A.C. p. 15-16.

Le groupe d'étude sur la recherche-action définit la recherche-action comme étant:

Un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être dans un cadre éthique mutuellement accepté. La recherche-action implique l'existence simultanée d'une recherche et d'une action et la participation conjointe de chercheurs et d'acteurs (1).

12.1.2 La pertinence de l'expérience en tant que recherche-action

L'expérience consistait à intégrer les dirigeants de W. Brunet & Cie (1982) Ltée dans un processus de planification stratégique de façon à obtenir un plan d'action pour le développement de l'entreprise. La recherche, dans ce cas, consistait à élaborer un modèle de planification adapté aux problèmes de l'entreprise et à effectuer la collecte des données concernant l'environnement (concurrence, marchés, etc.). L'action consistait à faire participer les cadres à l'expérience et à effectuer une session intensive de planification stratégique de façon à transformer les données en information stratégique pour l'entreprise.

(1) Groupe d'étude sur la recherche-action, "Vers une définition du concept de la recherche-action" LEER #133, U.Q.A.C. p. 2.

En participant à l'expérience, les cadres sont devenus plus sensibles à leur environnement ce qui les rendait plus disposé à effectuer des changements. Le processus de recherche-action a donc permis de modifier la façon de pensée, les comportements et les attitudes des dirigeants.

La recherche-action est un type de recherche sociale appliquée, différente des autres types de recherche par le caractère immédiat de l'implication du chercheur dans le processus de l'action. Cette recherche sous-entend la présence d'un client ayant un problème à résoudre, ce qui distingue la recherche-action de la recherche appliquée.

Le chercheur avait un mandat précis ce qui impliquait une bonne définition du problème de la part des acteurs. C'est grâce au point d'ancrage que ce problème est devenu évident. Le problème se situant au niveau de la planification stratégique, cela exigeait plusieurs données sur l'environnement et l'entreprise.

12.1.3 La participation entre chercheurs et acteurs

D'après la définition de la recherche-action, celle-ci requiert la participation conjointe des chercheurs et des acteurs tout au long de l'intervention, ce qui permet une communication constante des résultats de la recherche-action.

Dans le cas de W. Brunet & Cie (1982), les rencontres avec les acteurs sur la planification stratégique se sont avérées très efficaces. Elles assuraient la participation des cadres concernés et permettaient de coordonner les activités de la planification stratégique. Ainsi, ces rencontres impliquaient l'utilisation d'une méthode de recherche de type participatif qui était basée sur le fait que la plupart des données provenaient des cadres participants, il ne restait qu'à les rendre accessibles pour la prise de décision.

Lors de l'analyse de l'entreprise, le chercheur a effectué une recherche informative en interrogeant les acteurs pour comprendre l'organisation.

Dans cette intervention, la phase d'analyse fut faite sur les acteurs, le modèle de planification fut élaboré avec et pour les acteurs et les rencontres de planification furent exécutées par les acteurs et animées par le chercheur.

12.1.4 L'impact de l'intervention sur les acteurs

L'impact s'est fait sentir au niveau du climat organisationnel. On observe une plus grande homogénéité dans l'entreprise. Ainsi, le fait de définir la mission et les zones de croissance de W. Brunet & Cie (1982), cela a permis aux cadres de s'entendre sur une philosophie d'ensemble pour le développement de l'entreprise. Considérant qu'il existait auparavant des cadres très individualistes et confus dans leur rôle de gestionnaire, ce qui impliquait un fonctionnement interne très incohérent, il est évident de constater un certain changement à ce niveau.

Au niveau de l'acquisition des connaissances, le fait qu'aucune démarche n'ait déjà été entreprise par W. Brunet & Cie (1982) concernant la planification stratégique, l'apprentissage des acteurs fut progressif et pratique et s'est opéré dans le cours normal des opérations de l'entreprise. Ainsi, l'élaboration d'un modèle intégré de planification stratégique leur a permis de saisir le processus et les concepts de base tandis que les rencontres intensives ont permis d'assurer la continuité d'un tel processus dans l'entreprise. Concernant l'apprentissage sur la méthode d'intervention (approche systémique) de la part des acteurs, celui-ci a semblé faible. Ce phénomène s'explique en partie par le fait que les acteurs étaient orientés vers les résultats plutôt que vers la méthode.

12.1.5 L'évaluation de la recherche-action

Dans le rapport du groupe d'étude sur la recherche-action, les acteurs mentionnent que "la dernière étape, soit celle de l'évaluation globale de la recherche-action, doit être faite par chercheur(s) et acteur(s) ensemble".

Dans le cas de l'entreprise W. Brunet & Cie (1982), chacune des étapes subséquentes de la recherche-action (diagnostic, choix de solution, implantation) furent faites avec la participation conjointe du chercheur et des acteurs. Concernant l'évaluation globale de l'intervention, celle-ci fut faite unilatéralement par le chercheur. La grande difficulté rencontrée à ce niveau fut le manque de disponibilité de la part des acteurs une fois la recherche terminée ainsi que le manque de critères d'évaluation pratique de la recherche-action. En fait, l'évaluation la plus pertinente du modèle se fera lors de l'implantation et de l'utilisation pratique du modèle conceptuel.

12.2 L'EVALUATION DE LA METHODE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND

D'après l'intervention effectuée chez W. Brunet & Cie (1982), la méthode systémique de Checkland s'est avérée adéquate, efficace et fonctionnelle dans un contexte de recherche-action et pour solutionner des problèmes complexes dans un système ouvert. De plus, la rigueur de cette

méthodologie a permis d'une part aux acteurs de demeurer acteurs et d'être chercheurs (implantation d'un modèle conceptuel) et d'autre part, au chercheur de demeurer chercheur (conceptualisation) et d'être acteur (animer les réunions et initier les acteurs à la planification stratégique). Si c'était à refaire, j'utiliserais la même méthode, car elle conserve une certaine flexibilité en tenant compte de la fluidité des étapes.

Le choix du point d'ancrage a permis d'obtenir un certain consensus sur la priorité du problème, ce qui assurait l'orientation des actions et l'implication des gens vers un problème bien cerné. Le point d'ancrage se fixe après avoir pris contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description de celui-ci en terme de structure et de processus.

Pour ce qui est de l'utilisation de la méthode, il n'y a pas eu de résistance de la part des acteurs mais on remarque plutôt au niveau du chercheur qui prend un rôle d'observateur. En fait, il devient difficile parfois pour l'observateur de détecter les relations significatives et d'identifier les faits significatifs. Le chercheur doit donc accroître sa capacité d'observation et développer une méthode d'observation efficace de façon à rendre l'analyse la plus juste possible.

L'apport primordial de la méthode en terme de "produit nouveau" est le modèle conceptuel élaboré lors de l'étape de conceptualisation. Ce modèle conceptuel se veut "idéal" selon la problématique analysée. Ainsi, le modèle de planification stratégique élaboré pour W. Brunet & Cie (1982) est d'autant plus important, qu'il fut validé et prêt à être opérationnalisé par les acteurs eux-mêmes; ce qui accroît la crédibilité du modèle.

Un second apport important de la méthode est l'analyse des processus qui a permis de concevoir l'organisation en termes d'activités réelles et les relations entre chaque activité. Cela a donc permis d'analyser l'organisation de façon systémique et d'assurer une certaine cohésion dans l'analyse.

12.3 L'ENRICHISSEMENT PERSONNEL

Auparavant, on a mentionné que la recherche-action avait trois (3) principaux buts, soit d'enrichir le savoir cognitif, le savoir faire et le savoir être.

Cette expérience comme intervention a donc enrichi considérablement le savoir cognitif du chercheur et des acteurs. Par exemple, la revue théorique et l'application d'un nouveau système approprié à l'entreprise W. Brunet & Cie (1982) ainsi que la perception de nouveaux outils et de nouveaux moyens pratiques ont amélioré les connaissances. De plus, du côté du chercheur, la démarche utilisée a permis de se spécialiser davantage avec les sciences du management d'entreprise.

Cette recherche a aussi enrichi le savoir-faire du côté des acteurs. Grâce aux nouveaux outils, ils seront désormais en mesure de définir des objectifs clairs et acceptés aux membres de l'organisation quant à l'avenir de l'entreprise tout en assurant une meilleure allocation des ressources.

Pour ce qui est du chercheur l'implication pratique lui a permis d'acquérir une expertise dans un domaine spécifique soit la planification stratégique et de mieux adapter les outils aux situations tout en devenant plus habile avec son savoir.

Du côté du savoir-être, l'intervention a apporté aux chercheurs et acteurs des changements d'attitudes et de comportements vis-à-vis le devenir de l'entreprise.

Après ce premier mandat, le chercheur peut maintenant avoir la satisfaction d'avoir réalisé quelque chose et d'avoir relevé un défi qui l'encouragera fortement dans ses prochaines aventures comme conseiller.

De plus, cette intervention a été très enrichissante à cause des contacts constant avec les divers intervenants du milieu privé et public. On peut dire que l'expression orale et écrite du chercheur ainsi que son esprit de synthèse se sont sensiblement améliorés.

Enfin, le chercheur a augmenté sa rapidité à déceler et à résoudre des problèmes organisationnels dans la P.M.E. Le chercheur a aussi appris à être à l'écoute d'un système-client, de sonder ses attentes et ses besoins. Cela lui a également permis de saisir qu'il est important de garder une certaine distance vis-à-vis le système client et des acteurs qui le composent, afin d'en arriver à être le plus objectif possible.

CONCLUSION

L'expérience de recherche-action chez W. Brunet & Cie (1982) a permis d'établir un cadre conceptuel de la planification stratégique dans la P.M.E. De plus, l'aide externe (chercheur) a permis d'introduire un cheminement de base nécessaire pour l'implantation d'une méthode de planification stratégique. Il est à noter qu'introduire une telle méthode dans une P.M.E. peut être très difficile et laborieux étant donné que ce n'est pas dans les habitudes et les valeurs des dirigeants de faire ce genre d'implantation. En fait, c'est contre la tradition opérationnelle des P.M.E. de penser à long terme puisqu'elles pensent surtout à court terme.

La contribution principale de cette intervention fut d'inculquer aux acteurs l'importance de la planification stratégique pour le développement et la survie de leur entreprise. Le fait de faire participer les dirigeants dans le processus a stimulé et a favorisé chez eux une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise face à l'environnement. De plus, le processus exigeait que les dirigeants formulent des stratégies et décident sur les priorités à accorder à chacune.

Pour ce qui est de la méthode utilisée pour cette recherche-action, les arguments élaborés dans la réflexion méthodologique démontrent l'intérêt et la pertinence de la méthode systémique dans un tel contexte.

En conclusion, la recherche-action effectuée chez W. Brunet & Cie (1982) a permis d'identifier des problèmes de formulation et de mise en oeuvre d'une planification stratégique dans la P.M.E. Elle a permis, en plus, de dégager certaines notions et concepts dans la résolution des problèmes de planification stratégique. La recherche-action a fourni un apport théorique apprécié des acteurs pour une intervention de ce genre.

Enfin, le chercheur a fait l'acquisition de nouvelles connaissances et l'accumulation d'expériences pratiques dans la gestion des P.M.E. Il peut maintenant consacrer plus de temps aux activités professionnelles qui découlent du cheminement de la maîtrise en gestion des P.M.O. En fait, cette recherche-action a suscité l'intérêt pour le chercheur d'intervenir et d'agir dans d'autres situations problématiques.

BIBLIOGRAPHIE

CEFCEQ, Le commerce et la distribution au Québec, le secteur pharmacie, septembre 1978, 232 p.

CHARETTE FORTIER HAWEY/ TOUCHE ROSS ET ASSOCIES, Enquête sur les habitudes de consommation dans les pharmacies du Québec métropolitain, août 1985.

CHECKLAND, P. B., Systems, Theory, Systems Practice, Wiley, 1981.

CHOQUETTE, CLAUDE, BRUNELLE, JEAN, Le management dans la P.M.E. Editions Bo-Pré, Québec, 1985, 347 p.

DEBRUN, PHILIPPE, L'analyse stratégique dans les P.M.E., Paris Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux, Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, 1981.

GLUECK, W. F., JAUCH, L. R., Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill quatrième édition, 1984, 875 p.

GROUPE D'ETUDE SUR LA RECHERCHE-ACTION, Vers une définition du concept de la recherche-action, LEER #133, U.Q.A.C., p. 15-16.

LAFLAMME, MARCEL, Le management: une approche systémique, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1981, p. 315.

LANDRY, MAURICE, Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes ?, Document de travail, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, avril 1980, p. 5.

ORDRE DES PHARMACIENS DU QUEBEC, Les règlements, novembre, 1982, p. 37.

PERRON, GILLES, Etude d'un modèle de planification stratégique pour le Conseil Régional des Loisirs du Saguenay Lac St-Jean, Mémoire de maîtrise 1986, p. 72.

PETERS, THOMAS, WATERMAN, ROBERT, Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises, Paris, Interéditions, 1983, 347 p.

PORTER, E. MICHAEL, Choix stratégique et Concurrence, Economica, Paris, 1982, 425 p.

PREVOST, PAUL, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983, p.47.

PREVOST, PAUL, L'organisation d'un système d'activités humaines, LEER, Chicoutimi, 1980, p. 14.

ROBIDOUX, JEAN, Les crise administratives dans les P.M.E. en croissance, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1981, p. 315.

STATISTIQUE CANADA, Annuaire du canada 1976-77 (Bulletin 63-005)

STATISTIQUE CANADA, Enquête sur les marchandises vendues au détail, Ottawa, 1974 (Bulletins 63-518 et 63-526).

TREMBLAY, SERGE, Guide de planification pour une P.M.E., revue de gestion P.M.O., vol.1 #2, 1983, p. 12.

TREMBLAY, SERGE, Intégration d'un processus d'orientation et de planification stratégique dans une P.M.E., mémoire de maîtrise, 1983, 263 p.

WALLOT, HUBERT, Notes de cours politiques générale, U.Q.A.C., 1981.