

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**par
Luc Lambert**

**LA MISE EN MARCHÉ DE LA FORMATION
DANS L'ENTREPRISE PRIVÉE:
UNE MISSION À DÉFINIR**

novembre 1993



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.

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1.1	PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	1
1.2	CONTENU PROBLÉMATIQUE.....	2
1.3	LES RESSOURCES ET ATTENTES DU SYSTÈME CLIENT	4
1.4	CHAMP THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	4
1.5	DÉMARCHE UTILISÉE	6
1.6	ÉVALUATION.....	6
1.7	LES SOURCES DE DONNÉES ET AUTRES RESSOURCES DISPONIBLES	7
1.8	RESSOURCES IMPLIQUÉES	7
1.9	CALENDRIER DE L'ÉTUDE	8

DEUXIÈME PARTIE

IMAGE RICHE

2.1	DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT.....	8
2.1.1	HISTORIQUE	8
2.1.2	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE	10
2.1.3	ENVIRONNEMENT LÉGAL.....	11
2.1.4	ENVIRONNEMENT PHYSIQUE.....	12
2.1.5	ENVIRONNEMENT POLITIQUE.....	13
2.1.6	ENVIRONNEMENT SOCIAL	14
2.2	DESCRIPTION DES STRUCTURES.....	14
2.2.1	ORGANIGRAMME	14
2.2.2	DESCRIPTION DES TÂCHES	17
2.2.3	POLITIQUES OPÉRATIONNELLES ET RÈGLEMENTS	19
2.2.4	AMÉNAGEMENT PHYSIQUE DES LIEUX ET DU TRAVAIL	22
2.3	LES RESSOURCES.....	24
2.3.1	LES RESSOURCES HUMAINES	24
2.3.2	LES RESSOURCES FINANCIÈRES.....	29
2.3.3	LA TECHNOLOGIE	38
2.4	DESCRIPTION DU PROCESSUS	38
2.4.1	PROCESSUS DE GESTION DES ACTIVITÉS	40
2.4.2	DESCRIPTION DES PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE VENTE	51
2.5	DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL.....	59
2.5.1	STYLE DE GESTION	59

2.5.2	LE CLIMAT ORGANISATIONNEL.....	61
2.6	SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS DANS LE DIAGNOSTIC ET LIENS POSSIBLES.....	62
2.7	SÉLECTION DU GOULOT D'ÉTRANGLEMENT	66

TROISIÈME PARTIE

CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT

3.1	CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT	71
3.2	VALIDATION DE LA DÉFINITION.....	73

QUATRIÈME PARTIE

REVUE DE LA LITTÉRATURE

4.1	HISTORIQUE	77
4.2	PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	80
4.3	PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LE MARCHÉ DES SERVICES	84
4.4	LES PIÈGES D'UN SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE FORMEL	89

CINQUIÈME PARTIE

CONCEPTUALISATION

5.1	PROCESSUS D'AUTO-ANALYSE ET D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	92
5.1.1	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	94
5.1.2	AUTO-ANALYSE	96
5.2	PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	97
5.3	LE CYCLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	102
5.4	LIEUX DES CHANGEMENTS POTENTIELS.....	105
5.5	IMPLANTATION	106
5.6	RÉSULTATS OBTENUS.....	107

SIXIÈME PARTIE

RAPPORT ACADÉMIQUE

6.1	RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE.....	110
6.1.1	MÉTHODOLOGIE UTILISÉE.....	110
6.1.2	PERTINENCE DE L'EXPÉRIENCE EN TANT QUE RECHERCHE-ACTION	111
6.1.3	PARTICIPATION ENTRE CHERCHEUR ET ACTEURS	112
6.1.4	IMPACT DE L'INTERVENTION SUR LES ACTEURS	113

6.1.5 ÉVALUATION DE LA RECHERCHE-ACTION	114
6.1.6 ÉVALUATION DE LA MÉTHODE SYSTÉMIQUE DE CHECKLAND	115
6.2 ENRICHISSEMENT PERSONNEL	116
6.3 CONCLUSION.....	117
BIBLIOGRAPHIE.....	119

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.....	24
TABLEAU 2.....	23
TABLEAU 3.....	33
TABLEAU 4.....	35
TABLEAU 5.....	36
TABLEAU 6.....	37
TABLEAU 7.....	76

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	15
FIGURE 2	30
FIGURE 3	34
FIGURE 4	39
FIGURE 5	49
FIGURE 6	53
FIGURE 7	93
FIGURE 8	98
FIGURE 9	103

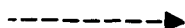
NOTE DE L'AUTEUR

L'utilisation de graphiques à flux physiques et à flux d'informations permet de décrire à la fois le rôle de pourvoyeur de biens physiques et le rôle de dispensateur de services (grâce à l'information) du service de formation

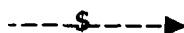
LÉGENDE GÉNÉRALE DES GRAPHIQUES



Lorsqu'un bien physique circule entre deux parties. Ceci représente le transfert réel de biens du service.



Lorsque les informations s'ajoutent grâce à une opération et permettent de passer à l'opération suivante, ceci représente la valeur ajoutée des services du service.



Toutes les flèches de ce type impliquent qu'un paiement en monnaie est transféré.



Ces nuages représentent des éléments de l'environnement de l'organisation.



Ces boîtes représentent des opérations qui permettent de rendre un service.

RÉSUMÉ

La thématique de ce mémoire de recherche-action s'inscrit dans la lignée de pensée des travaux de Checkland, car nous sommes en présence d'une organisation suffisamment importante pour justifier son application.

Oracle Corporation Canada Inc., par l'intermédiaire de son service de formation, a servi de base d'intervention à ce mémoire. Depuis 1986, la firme diffuse cette formation aux utilisateurs des produits de la compagnie. Les centres de formation ont des bureaux à Montréal, Toronto, Ottawa, Edmonton, Calgary et Vancouver. Bien que la firme assurait les services de soutien technique, de consultation et de formation, force nous est de constater que ces services occupaient une place négligeable dans les intérêts de la firme, celle-ci étant plus préoccupée par le produit (le logiciel) en tant que tel, que par son acceptation par le marché.

Après avoir brossé un tableau de l'environnement dans lequel évoluait l'organisation, nous avons dressé l'organigramme des services de formation (fig. 1, p. 5). Cet exercice nous a permis de mettre en relief quatre zones problématiques, à savoir:

- absence d'une structure organisationnelle efficace;
- absence d'une procédure efficace de gestion des opérations;
- absence quasi totale d'un système d'information efficace;
- et enfin absence d'un système de planification stratégique.

Ce dernier point a fait l'objet d'une attention particulière de l'intervenant. La revue de littérature sur le sujet ayant permis de constater l'inexistence de modèle de planification stratégique universel; il a donc fallu en développer un, adapté aux besoins particuliers du service de formation de l'entreprise. Le système de planification stratégique que nous proposons s'articule autour de trois composantes principales:

- a) l'analyse de l'environnement interne et externe (fig. 7, p. 93);
- b) le processus de planification stratégique (fig. 8, p. 98);
- c) le calendrier de planification stratégique (fig. 9, p. 103).

Un an après le début de la mise en place des solutions développées suite à cette intervention, la direction de la firme Oracle s'est montrée prudente mais tout de même réceptive à la démarche de planification stratégique. Pour l'exercice financier se terminant le 30 mai 1993, l'objectif de ventes a été dépassé de 10%, représentant ainsi une croissance de près de 70%. Au chapitre de la rentabilité, le département a transformé une perte de près d'un quart de million de dollars en un profit de près de deux millions de dollars au cours de ce même exercice.

Le département connaît à ce jour le plus haut taux de croissance de la compagnie et bénéficie du support de la présidence. En plus d'avoir augmenté sensiblement le niveau de satisfaction de la clientèle, le service de formation a obtenu un taux de rentabilité très avantageux.

La méthodologie des systèmes souples de Checkland appliquée lors de cette intervention réalisée auprès du service de formation de la compagnie s'est avérée précieuse pour résoudre la problématique rencontrée. L'analyse des processus a permis de décrire l'organisation en termes dynamiques et réels.

PREMIÈRE PARTIE

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

L'organisation étudiée dans le cadre de ce mémoire de recherche-action sera le département de formation de la compagnie de logiciel de bases de données relationnelles la plus importante dans le monde. Celle-ci oeuvre dans le domaine de la formation professionnelle depuis 1986. La firme diffuse cette formation aux utilisateurs des produits de la compagnie. Celle-ci possède des centres de formation dans chacun de ses bureaux régionaux: Montréal, Toronto, Ottawa, Edmonton, Calgary et Vancouver. Des cours sont aussi offerts à Québec via une entente avec une entreprise de formation locale.

Dans le cadre de la formation de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, ce mémoire devant déboucher sur l'obtention du diplôme de Maîtrise ès Science nous inscrit dans un processus de recherche-action. Étant le directeur de ce service il m'a semblé des plus opportuns d'utiliser cette méthodologie pour relever le défi qui m'était offert de remettre en ordre cette organisation.

Ce département emploie 12 personnes et a un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 2,6 millions de dollars. Ces caractéristiques lui confèrent donc la taille d'une petite organisation, du moins si on la regarde à travers une grille d'analyse canadienne, tel que défini par Revenu Canada.

Le service de formation Oracle a une double mission, soit d'accroître la satisfaction de la clientèle en facilitant le transfert technologique et, de générer des profits.

Le service dispense une série de 28 cours dans les deux langues officielles et offre quatre différents types d'activités didactiques, dont: les cours ayant un calendrier publié, les cours dispensés sur place, les cours faits sur mesure et l'enseignement assisté par ordinateur (Computer Based Training).

1.2 CONTENU PROBLÉMATIQUE

La compagnie est très décentralisée avec des vice-présidents régionaux qui disposent de beaucoup de pouvoir. Chacune des quatre régions suivantes (Québec, Ontario, Est (la région de la capitale nationale et les provinces maritimes) et Ouest) ont toujours eu une très grande autonomie jusqu'à tout récemment. En effet, un changement de taille est survenu en novembre 1991 lorsqu'un nouveau président avec une culture centralisatrice a remplacé l'ancien président victime de ses piètres performances.

Sous l'ancien régime, toute la culture reposait sur la croissance à n'importe quel prix (au niveau international, la compagnie a connu une croissance

phénoménale, elle a connu un taux de croissance supérieur à cent pour cent au cours de dix des douze dernières années, son chiffre d'affaires passant de 5 037 000 \$ U.S. en 1983 à 1 027 949 000 \$ U.S. en 1991). Tous les efforts étaient concentrés sur la vente de licences d'utilisation de ses logiciels. Les Services (soutien technique, consultation et formation) devenant alors les enfants pauvres de l'entreprise.

Le service de formation a été depuis son origine dirigé par des gens ayant une culture technique. Ils avaient une optique produit¹, ils étaient plus préoccupés par le produit que par son acceptation par le marché. Cette philosophie a eu des effets très néfastes sur le service de formation qui n'avait qu'une présence théorique au siège social. En effet, il y avait un directeur national des services de formation qui n'avait que peu d'influence sur la haute direction, les vice-présidents régionaux ayant un droit de veto sur tout ce qui se passait dans leur région.

S'est ajouté à cela la disparition des quatre postes de directeur régional des services de formation et la mutation de ceux-ci à des postes de niveaux hiérarchiquement inférieurs. La promotion du directeur de la région du Québec au niveau national n'est pas allée sans la création d'animosité au niveau régional.

C'est avec cette problématique que l'intervention a débuté.

¹ KOTLER, P., McDougall, G. et Picard, J. (1983), Principes de Marketing, St-Jean-sur-Richelieu, Éditions Préfontaines Inc., page 18.

1.3 OBJECTIFS ET ATTENTES DU SYSTÈME CLIENT

Les objectifs de cette consultation seront de:

- 1- Poser un diagnostic afin de cerner les problèmes de fonctionnement du service de formation de la compagnie.
- 2- Développer une solution aux problèmes cernés lors de cette recherche-action.

1.4 CHAMP THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le plan de travail consiste tout d'abord à brosser un tableau de l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Dans un second temps, nous ferons une description des tâches des employés et des dirigeants de l'organisation. L'opération a pour but de détecter la présence d'anomalies dans la répartition des responsabilités qui a été faite entre les divers intervenants. Le cadre dans lequel les employés évoluent y est également abordé (politique, aménagement, technologie). Il faut ensuite décrire et décortiquer chacune des activités des services de formation.

S'ajoute à cela une description du climat de l'organisation. Notons que tout au long de la description des activités et des tâches des employés, il est important de faire ressortir les différents problèmes rencontrés. À cela suit une sélection du ou des problèmes jugés les plus importants.

Nous avons évidemment convenu de la représentativité de l'image ainsi produite avec notre client et le choix du problème à traiter s'est fait avec sa collaboration. Comme un problème n'existe que parce qu'il est le problème de quelqu'un, la perspective selon laquelle on l'aborde s'en trouve, elle aussi, personnalisée (Ancrage). La description de cette perspective (c.-à-d. comment nous voyons le ou les problèmes) met aussi en lumière le choix de la fonction que nous avons choisi d'améliorer dans l'organisation. Cela ne se fait évidemment pas sans l'accord de notre client.

L'étape suivante consistera à développer une <façon de fonctionner> théorique (selon la littérature de ce domaine) qui rencontrerait mieux les objectifs de la fonction déficiente. Ce modèle ne doit pas laisser de côté les détails importants de la situation réelle et doit demeurer pertinent.

Il s'agit alors de comparer notre modèle avec la situation réelle de l'organisation afin d'en définir les changements souhaitables et réalisables. Ces changements prévus résultent bien entendu de discussions avec le client. En effet, les changements choisis doivent être bien acceptés et compris pour une meilleure application future. Soulignons au passage que cela apporte parfois un éclairage différent au problème.

Il reste à définir un plan d'action accepté par tous afin de favoriser une meilleure participation des gens en présence. Son application devrait fournir une expérience valable permettant d'éclairer la situation de l'organisation sous une autre lumière et ainsi redéfinir en conséquence une autre problématique.

1.5 DÉMARCHE UTILISÉE

Étant directeur de ce service j'ai eu toutes les occasions nécessaires pour rencontrer la haute direction d'Oracle Corporation Canada Inc. afin de cerner les aspirations de celui-ci vis-à-vis le service de formation.

Ma position m'a aussi permis de rencontrer tous les intervenants à volonté. Plusieurs rencontres formelles, informelles aussi bien individuelles qu'en groupe ont été faites afin d'en tirer le maximum d'information possible.

Il est important de souligner que ma responsabilité se limite à la capacité des acteurs de s'impliquer dans l'implantation de la ou des solutions proposées. L'environnement et l'organisation étant en perpétuelle évolution, la ou les solutions se trouveront donc limitées dans le temps.

Afin de résoudre le ou les problèmes de l'organisation, il a fallu tenir compte des valeurs et des rôles de chacun des intervenants dans l'entreprise.

1.6 ÉVALUATION

Cette recherche a été évaluée de façon interne par consensus.

De façon externe, elle sera évaluée par les changements produits dans la firme et leurs correspondances aux objectifs. L'opinion du client et des autres acteurs décidera également de sa diffusion à une plus ou moins grande échelle.

1.7 SOURCES DE DONNÉES ET AUTRES RESSOURCES DISPONIBLES

Un des obstacles les plus importants lors de la réalisation de cette recherche-action était le manque de sources de données facilement disponibles. Bien que les données brutes existaient quelque part dans l'organisation, il a fallu créer de toute pièce les rapports nécessaires à la confection de l'image riche.

En ma qualité de gestionnaire de ce service, aucun problème de budget n'a été rencontré. Les ressources financières de l'entreprise étaient à ma disposition dans la mesure où les dépenses étaient justifiables. J'ai pu aller visiter toutes les personnes ressources nécessaires, aussi bien au siège social international de Redwood Shores dans la "Silicone Valley" en Californie, français à Paris (France), européen à Bracknell (Angleterre) que dans tous nos bureaux régionaux de Vancouver à Québec.

1.8 RESSOURCES IMPLIQUÉES

Monsieur Luc Lambert a agi comme chercheur-acteur. Le vice-président marketing et le président et chef de direction comme propriétaires et clients. Les employés des services de formation et certains employés d'autres services de la compagnie ont également été des acteurs.

1.9 CALENDRIER DE L'ÉTUDE

Prenant en considération les exigences académiques de cet exercice, quatre étapes sont prévues pour la réalisation de l'étude, à savoir: la présentation de l'image riche, la conception du modèle conceptuel, l'implantation des changements à apporter et, finalement le dépôt du rapport académique.

Le système-client a (c'est-à-dire le vice-président marketing et le président) comme attente un accroissement des ventes annuelles du service au niveau de quatre millions de dollars pour l'exercice financier de 1992 (se terminant le 31 mai 1992).

Bien que des études de marché aient démontré une relation positive directe entre le niveau de satisfaction de la clientèle et leur participation à des activités de formation, l'objectif de satisfaction de la clientèle (qui ne peut d'ailleurs pas, dans les circonstances actuelles, être mesurée efficacement) ne passe qu'au second plan dans les préoccupations du système-client. Les deux éléments du système client ne sont d'ailleurs pas en parfait accord sur ce sujet, sinon dans le discours du moins dans les faits. Le vice-président marketing provenant d'une culture différente a plus d'ancienneté dans l'organisation et possède une vision plus claire de la situation. Il comprend mieux l'importance de la dualité de la mission de l'organisation.

DEUXIÈME PARTIE

IMAGE-RICHE

2.1 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 HISTORIQUE

Les services de formation ont vu le jour en 1985 lorsque la maison mère américaine a décidé de servir directement sa clientèle canadienne en fondant sa division canadienne. L'entreprise se retrouvait alors avec une clientèle qui utilisait les produits de l'entreprise mais qui avait également besoin de formation, ces produits devenant de plus en plus complexes.

La nouvelle entreprise devait donc offrir à ses clients une façon d'accélérer leur apprentissage et ainsi réduire le temps de développement de leurs projets informatiques. Ce service leur permettrait par le fait même d'être plus compétitif.

Dès le début, la formation était une affaire de spécialistes. En effet, les premières ressources utilisées pour offrir ce service étaient des spécialistes techniques (ingénieurs commerciaux et conseillers) mis à la disposition du responsable du service de l'époque. Il est intéressant de mentionner que celui-ci était lui-aussi un expert technique.

Le service est demeuré à la remorque de spécialistes externes jusqu'en 1989 lorsqu'un directeur national, trois représentants et trois directeurs régionaux ont été engagés pour en prendre la direction. Le directeur national se rapportait au vice-président des services de consultation. Malgré d'indéniables compétences didactiques et techniques, ce dernier n'avait pas l'expertise de mise en marché nécessaire pour diriger ce service vers le volume d'affaires et la rentabilité anticipés par la haute direction. C'est ainsi qu'après un an de succès mitigé, il a été rétrogradé au poste de directeur régional à Toronto.

En janvier 1991, le nouveau vice-président marketing a pris l'initiative de rentabiliser le service en réduisant le nombre d'instructeurs, en éliminant deux des postes de représentants des ventes et en changeant la politique de prix à la hausse. C'est à ce même moment qu'un directeur régional été engagé à Montréal pour prendre en main les destinées du service de formation de la division québécoise qui venait tout juste d'être fondée deux mois auparavant.

C'est ce dernier, qui a été nommé directeur national des services de formation en juin 1991 et qui est à l'origine du présent mémoire de recherche-action.

2.1.2 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Bien que l'entreprise oeuvre dans le marché très turbulent de l'informatique où même les plus solides organisations ont des difficultés d'ordre économique depuis quelques années, elle a su protéger ses arrières en développant sa technologie indépendamment de tous les fabricants d'ordinateur.

Cette stratégie gagnante a permis à l'entreprise de conserver un rythme de croissance, au niveau mondial, supérieur à 25 pour cent au cours de 1991, un rythme de croissance remarquable dans une industrie aux prises avec la crise la plus importante de son histoire.

C'est dans ce contexte que le service de formation évolue et connaît ses propres crises qui sont provoquées par une mauvaise adaptation aux changements rapides de la gamme de produits de l'entreprise. Il y a eu, en effet, une migration importante du volume des ventes vers un nouveau type de produits de la compagnie pour lequel le service n'offre aucune formation. Cette réalité est discutée plus en détail dans la section traitant des ressources financières (débutant à la section 2.3.2).

2.1.3 ENVIRONNEMENT LÉGAL

L'aspect légal le plus important dans ce marché est la protection de la propriété intellectuelle. Il est en effet facile à un client peu scrupuleux de copier ou de falsifier les conditions d'utilisation du produit et d'ainsi payer des royalties d'utilisation moindre.

Pour ce qui est des services de formation, aucun mécanisme de protection n'est en place afin de protéger le matériel didactique. La meilleure protection est la taille restreinte du marché et la rapide évolution technologique des produits de la compagnie, ce qui donne une longueur d'avance sur toute compétition potentielle (celle-ci ayant à rentabiliser ses investissements sur une période beaucoup plus courte). En effet, l'entreprise peut bénéficier des cours

développés avant la sortie des produits par les divers services de formation français, britanniques et américains, et ce, sans frais, ce qui lui donne des avantages financiers et de vitesse face à une compétition potentielle qui aurait à développer son matériel de cours par ses propres moyens.

2.1.4 ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

Il n'y pas de condition d'environnement physique particulière. L'entreprise étant une organisation de services et de distribution, elle n'a pas besoin de sites de production. Les produits distribués sont des licences d'utilisation de logiciel et les frais de transport sont minimes si l'on considère leurs coûts par rapport aux prix de ces mêmes licences.

Pour les services de formation, il n'y aucune contrainte si ce n'est la proximité relative de ses marchés. C'est la raison pour laquelle l'organisation dispose de six centres de formation et d'un centre de formation accrédité répartis à travers le pays. Dans le cas contraire, les cours pouvant très bien se donner chez le client qui n'a qu'à payer les frais de l'instructeur dans le cas où il est distant du centre de formation le plus près.

2.1.5 ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Il y a peu d'intérêt à discuter de l'environnement politique si ce n'est que pour discuter de la différence entre le Canada et certains pays européens où la formation professionnelle est prise beaucoup plus au sérieux par les hommes politiques. En effet, si l'on prend l'exemple français, il est intéressant de constater que trois pour cent de la masse salariale doit être dépensée pour la formation professionnelle.

Pour encourager les entreprises à suivre cette directive, le gouvernement leur offre un crédit d'impôt équivalent à ce pourcentage qui sera perdu s'il n'est pas utilisé. Cette politique offre une explication intéressante au succès des services de formation des pays européens. Ceux-ci ayant les ratios de vente de formation versus de licences les plus élevés dans le monde.

Au Canada, la situation est complètement différente, et ce, malgré les récents efforts faits par les deux paliers de gouvernement. Des statistiques démontrent qu'une seule entreprise sur trois offre la formation à ses employé(e)s².

Bien que le gouvernement fédéral offre des programmes d'aide aux entreprises, ceux-ci sont mal connus, mal publicisés et volontaires ce qui fait que peu d'entreprises en prennent avantage.

La province de Québec a commencé à offrir un crédit d'impôt aux entreprises québécoises. Bien que ne représentant qu'une fraction du crédit

² MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA (1992), An Agenda for Prosperity, Ottawa, Chambre des Communes, page 2.

d'impôt offert par un gouvernement européen tel le gouvernement français, ce type d'incitant a des effets très positifs sur les ventes de formation dans ce marché.

2.1.6 ENVIRONNEMENT SOCIAL

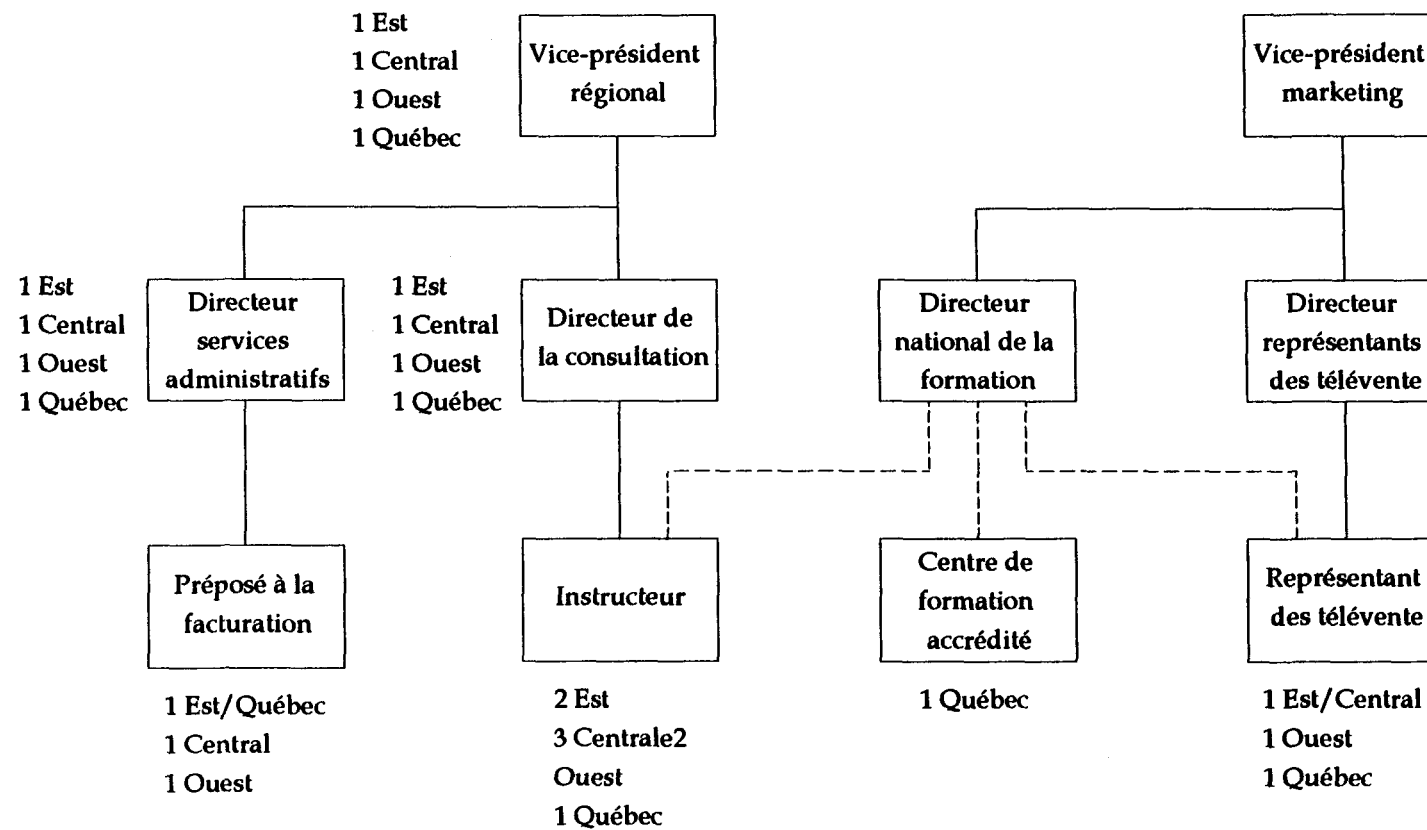
Alors que les maisons mères californiennes et britanniques ont commencé à s'impliquer au niveau social dans leur communauté respective, la compagnie canadienne ne se serait impliquée dans aucune activité philanthropique jusqu'ici si ce n'est de la division québécoise qui a offert plus d'un million de dollars de logiciels aux divers établissements d'étude post-secondaires du Québec lors de sa fondation en décembre 1990.

2.2 DESCRIPTION DES STRUCTURES

2.2.1 ORGANIGRAMME

La première chose que l'on remarque à la lecture de l'organigramme (voir figure 1) des services de formation, c'est le nombre de directeurs impliqués dans la gestion de ce service. Toutes les régions ont plusieurs personnes impliquées dans la gestion locale des activités de formation, aussi bien au niveau de la gestion administrative que de la prestation des activités didactiques.

FIGURE 1
ORGANIGRAMME DES
SERVICES DE FORMATION



Cet encombrement provoque un lot de malentendus et beaucoup d'interférences dans les communications, ce qui diminue grandement l'efficacité de l'organisation. Tout le monde essaie de contrôler son petit royaume, ce qui est typique de la culture de l'entreprise.

Il s'agit d'une organisation bicéphale en ce fait qu'elle a deux directions parallèles : la direction principale dirigée par le vice-président marketing et la direction régionale (quatre régions) gérée par le différents vice-présidents régionaux.

La direction principale comprend les acteurs suivants :

Le directeur national des services de formation, qui n'a aucune autorité directe sur les acteurs impliqués dans la production et la distribution de ce service n'a qu'une autorité morale sur ceux-ci.

L'autorité réelle sur les ventes repose sur la *directrice des téléventes* en ce qui a trait aux ventes des différents services par les *représentants des téléventes pour la formation*. Elle a aussi sous sa responsabilité les représentants des téléventes pour les licences. Celle-ci comme le directeur national des services de formation se rapporte au *vice-président marketing*.

Au niveau régional, les *instructeurs* se rapportent localement aux *directeurs des services de consultation*.

La facturation du département est effectuée dans chacune des régions, à l'exception du Québec qui est couvert par Ottawa, par les *préposés à la facturation*. Ceux-ci se rapportent aux *directeurs des services administratifs* locaux.

Les *vice-présidents régionaux*, quant à eux, sont responsables de tous les acteurs locaux.

2.2.2 DESCRIPTIONS DES TÂCHES

Bien qu'il n'y a pas de description formelle des tâches, nous allons tenter de brosser le portrait le plus exact possible des tâches telles qu'effectuées par les différents intervenants impliqués dans l'organisation.

Le *directeur national des services de formation* a comme tâche de promouvoir et d'organiser les activités de son organisation. Il faudrait mentionner que ce poste a été créé tout récemment et a pour but de remplacer les quatre directeurs régionaux dont les postes ont été abolis. Il a la responsabilité d'assurer les objectifs nationaux de revenu ainsi que de s'assurer de la satisfaction de la clientèle. Ses tâches couvrent des activités comme la publication d'outils de promotion, la coordination des calendriers d'activités, la coordination avec les autres services marketing, etc. Il rend compte des activités et des résultats des ventes de son organisation auprès du comité de direction sur une base régulière.

La *directrice des téléventes* a comme responsabilité la gestion des activités de vente des représentants. Cela couvre des activités comme la production d'un rapport hebdomadaire de planification des ventes, le suivi des activités de vente.

Bien que son rôle pourrait être bien plus étendu, ses activités se limitent à ce champ d'intervention.

Les représentants des téléventes pour la formation s'assurent qu'un contact minimal est établi entre l'organisation et la clientèle. Ils font la promotion des services de formation auprès des clients régionaux dont ils ont la responsabilité. Chacun d'entre eux a des objectifs de ventes personnels.

Les instructeurs sont responsables de l'enseignement de la technologie de l'entreprise auprès de sa clientèle. Ils doivent constamment demeurer à la fine pointe des connaissances, aussi bien des produits offerts par l'organisation que des différents types d'ordinateurs et des différents types de systèmes d'exploitation utilisés par les clients. Ils s'assurent également de l'approvisionnement et de la mise à jour du matériel didactique utilisé.

Les directeurs des services de consultation n'assurent qu'une présence locale auprès des instructeurs en vérifiant leur présence et en coordonnant localement la répartition des ressources dans le cas d'un manque de ressource.

Les préposés à la facturation facturent les clients une fois les cours suivis. Leur rôle se limite à vérifier la liste de présence avant de facturer les clients et de s'assurer que la tarification appropriée est utilisée.

Les vice-présidents régionaux ont la tâche de s'assurer que tous les intervenants locaux jouent le rôle qui leur a été assigné. Ils font aussi le lien entre la vente de licences, de services de consultation et de formation.

Le *vice-président marketing*, qui est le supérieur immédiat du directeur national des services de formation, s'assure de la bonne marche des activités de formation et du respect des objectifs du service.

2.2.3 POLITIQUES OPÉRATIONNELLES ET RÈGLEMENTS

Une autre des caractéristiques de l'organisation est l'absence complète de politiques opérationnelles et de règlements. Tout le monde a toujours fait ce qu'il voulait lorsqu'il le voulait. La seule priorité réelle de l'organisation ayant toujours été les revenus provenant de la vente des licences. Le contrôle des dépenses a toujours été relégué au second plan parce que personne, à l'exception du président n'est évalué sur le profit. Cette situation devrait changer avec l'arrivée du nouveau président, mais pour l'instant, c'est la situation à laquelle nous sommes confronté.

L'absence de politiques opérationnelles et de règlements, ou le non-respect de ceux présentement en place, a un effet multiplicateur négatif évident. Certains aspects des affaires en sont cependant plus affectés que d'autres :

Absence d'une politique de prix ferme et universelle à travers le pays :
Aucun client ne paie le même prix pour le même service. Cette situation est d'autant plus dangereuse que la disparité n'est pas seulement présente entre clients mais aussi entre régions. Le même client faisant affaire à l'échelle nationale ne paie pas le même prix à Vancouver qu'à Montréal. Bien sûr le prix suggéré est le même, mais les escomptes accordés varient beaucoup d'une région à l'autre. La raison principale de ces différences réside dans le pouvoir d'influencer qu'avait la

force de vente auprès des anciens directeurs des services de formation régionaux, celle-ci se servait de la formation comme d'un escompte additionnel. Comme le processus de facturation n'a aucune forme de contrôle, il était facile pour eux d'offrir des escomptes qui étaient invisibles pour la direction.

Absence de contrôle des prix facturés : Aucune forme de politique officielle ne permet de contrôler les prix facturés aux clients. Il existe bien une politique d'escompte pour les contrats d'unités de formation, mais celle-ci n'est pas respectée et personne ne semble s'en soucier à l'exception du vice-président marketing qui a bien d'autres chats à fouetter. Ce qui donne comme résultat une absence totale de contrôle, si ce n'est la bonne foi du personnel administratif qui fait cette facturation.

Il n'y a aucune politique opérationnelle sur la prestation de cours sur site : Bien qu'en principe un client qui demande à avoir un cours donné en entreprise ait à payer pour les frais de déplacement de l'instructeur, il n'y a aucun mécanisme efficace qui garantisse que tous les clients qui demandent ce type de service soient facturés pour ceux-ci (ceux-ci sont dans bien des cas très élevés compte tenu de la distance parcourue). Il est difficile de chiffrer les pertes de revenus occasionnées par cette lacune. Il est par contre très facile de constater l'effet désastreux que pourrait occasionner le statu quo.

Absence d'entente contractuelle type pour les cours privés et les cours sur place : Aucun type d'entente formelle n'est nécessaire pour que l'entreprise dispense ce type de services aux clients. Cela provoque fréquemment des malentendus au sujet du prix demandé et du nombre de participants compris dans

ce prix. À la limite, si l'organisation ne peut s'entendre à posteriori avec le client, cela occasionne soit des pertes de revenus, soit des clients insatisfaits.

Une **feuille de présence**, générée par le système d'inscription du service, est distribuée au début de chaque cours afin que chacun des participants la signe. Il atteste ainsi sa présence au cours, ce qui facilite la tâche des agents de collection lors de conflits au sujet de la participation ou non d'un employé client à un cours. Tous les centres de formation n'utilisent pas la feuille de présence générée par le système, ce qui peut provoquer des problèmes de vérification comptable à la fin de l'exercice financier.

Une **lettre de confirmation** est envoyée à chacun des participants inscrits à une activité deux semaines avant le début de celle-ci. La lettre confirme la date, l'heure et le lieu où prendra place l'activité. Certaines régions ne respectent pas toujours cette façon de faire, ce qui provoque le mécontentement des participants qui aiment habituellement se faire confirmer l'activité suffisamment à l'avance. Certains clients, suite à la non-confirmation de l'activité ne se présentent tout simplement pas au cours. Cette pratique, en plus de provoquer l'insatisfaction du client, cause aussi des pertes de revenus.

Une **politique d'annulation** existe, mais elle n'est jamais appliquée. Celle-ci stipule qu'un client sera facturé pour le plein montant du cours s'il annule celui-ci moins de cinq jours ouvrables avant le début de ce dernier. Certains clients sont au courant de l'absence d'application de cette politique et en abuse. Ce qui provoque également des pertes de revenus.

2.2.4 AMÉNAGEMENT PHYSIQUE DES LIEUX ET DU TRAVAIL

Les centres de formation sont équipés de l'équipement des plus modernes et sont situés dans les édifices à bureaux parmi les plus prestigieux au Canada. Ils sont tous au centre-ville de chacune des villes ayant un bureau de la compagnie: Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary, Edmonton et Vancouver.

Le nombre de salles de cours est beaucoup trop grand pour le nombre de cours offerts et la haute direction a tendance à évaluer le chiffre d'affaires potentiel en fonction des installations plutôt qu'en fonction du marché. Le nombre moyen de participants par classe étant de 4,3, et chacune des salles de cours pouvant contenir au moins 16 participants, il est facile de comprendre qu'il y a un surplus d'équipement et que la charge imputée aux services de formation est trop importante. Particulièrement si l'on considère que 25 % des locaux attribués aux services de formation sont utilisés par les ingénieurs commerciaux en priorité. L'allocation des dépenses de location est décrite au tableau 1.

Les salles de cours disposent toutes de terminaux VT220 de DEC qui sont reliés au mini-ordinateur local et de projecteurs graphiques reliés à ces mêmes ordinateurs. L'aménagement est similaire dans chacun des centres à l'exception de Toronto qui dispose de plus d'espace et qui a donc deux salles de laboratoire où les participants peuvent faire leurs exercices pratiques. Les instructeurs peuvent ainsi conserver l'attention de leurs étudiants plus facilement lors des exposés magistraux. Les commentaires des participants concernant l'aménagement des lieux et la qualité des équipements sont d'ailleurs toujours très positifs. La répartition des équipements régionaux est décrite au tableau 2.

TABLEAU 1
ALLOCATION DES DÉPENSES DE LOYER
DANS LES DIFFÉRENTS BUREAUX RÉGIONAUX

Centre de formation	Allocation	Utilisation réelle
Montréal	36 %	16 %
Ottawa	43 %	15 %
Toronto	96 %*	46 %
Calgary	52 %	12 %
Edmonton	62 %	20 %
Vancouver	38 %	11 %

** % du plancher occupé par le centre de formation*

Les dépenses pour le loyer imputées annuellement aux services de formation représentent 1 302 906 \$. Ce montant est astronomique si l'on considère que son chiffre d'affaires annuel est de 2 618 214 \$. Cela est attribuable à deux facteurs : une mauvaise estimation de la demande lors de la planification précédant la location de chacun des bureaux régionaux et la mauvaise répartition des dépenses pour la formation. Ce dernier facteur est dû au manque de leadership dont a toujours fait preuve ce service au cours des années passées.

TABLEAU 2
RÉPARTITION DES ÉQUIPEMENTS
ENTRE LES CENTRES DE FORMATION

Centre de formation	Nombre de classes	Nombre de laboratoires	Nombre de terminaux
Montréal	2	0	16
Ottawa	2	0	32
Toronto	3	2	32
Calgary	2	0	16
Edmonton	2	0	16
Vancouver	2	0	16

2.3 LES RESSOURCES

2.3.1 LES RESSOURCES HUMAINES

Le **propriétaire** décideur est un groupe formé du président et du vice-président aux finances. Bien que ce groupe soit en principe relativement cohérent, leurs intérêts respectifs sont tout de même relativement différents :

Le *président* est évalué sur sa performance au niveau de la profitabilité, ses intérêts sont donc définitivement orientés vers le contrôle des dépenses et l'augmentation du revenu. Son jugement est biaisé par l'influence de son patron, le président de la distribution internationale, qui est britannique et est habitué à

faire des affaires dans la communauté économique européenne où les dépenses des entreprises pour la formation des employés sont traditionnellement beaucoup plus importantes qu'en Amérique du nord. Étant donné son expérience des marchés européens, ses attentes quant aux résultats des ventes sont donc beaucoup plus importantes qu'elles ne le seraient d'un nord américain. Le directeur des services de formation de la filiale américaine qui a des revenus de ventes comparables, toutes proportions gardées, à ceux du Canada fait face au même problème de perception dû aux différences culturelles.

Le *vice-président aux finances*, lui aussi d'origine britannique, a la même attitude que celle du président de la distribution internationale en ce qui a trait au potentiel des revenus générés par le service de formation. Il va même un peu plus loin en évaluant le revenu potentiel de celui-ci comme étant: la disponibilité des instructeurs (entre douze et quatorze jours par mois) multipliée par le nombre de sièges dans une salle de cours multiplié par le prix moyen d'un cours (450 \$). Ce qui représenterait, toutes proportions gardées, des ventes d'un peu plus de dix millions de dollars par année, soit un revenu quatre fois supérieur à celui de la filiale américaine et trois fois supérieur à celui de la filiale britannique. La perception de ce dernier ne tient pas compte de la capacité du marché (qui se limite tout de même aux clients canadiens de l'entreprise) mais plutôt de la capacité de production théorique des infrastructures.

Le **client**: le système est diagnostiqué par le vice-président au marketing. Celui-ci a oeuvré toute sa carrière dans des postes

de gestion du marketing et de ventes. Il est donc l'intervenant avec les aspirations les plus réalistes (celui-ci tenant compte de la capacité du marché). Il est conscient du fait que l'organisation n'ait pas atteint son revenu potentiel, mais évalue celui-ci d'une façon plus réaliste. Il a un sens des affaires remarquable et une vision des affaires très stratégique.

Les acteurs sont: le directeur national des services de formation, les employés du service et certains employés d'autres services de la compagnie. Il est important, afin d'avoir une image plus complète de la réalité, de décrire chacun des types d'acteurs impliqués dans le fonctionnement de ce service.

Au coeur du service se trouve les *instructeurs*. Ces personnes qui ont toutes une culture technique, ont avant tout une vision produit³ du service : "si je connaît bien le produit, que j'ai à enseigner, je suis par le fait même un excellent instructeur et le client sera donc automatiquement satisfait". Cette remarque, faite par l'un des instructeurs lors d'une réunion, résume assez bien l'attitude de cette catégorie d'acteurs. La plupart d'entre eux ne réalisent pas que, bien qu'un niveau de connaissance technique minimal soit nécessaire, des qualités de pédagogue soient tout aussi importantes dans leur tâche de transfert des connaissances.

Ce niveau de connaissance technique nécessaire à l'enseignement des produits de la compagnie fait que la principale qualité recherchée lors de l'embauche d'un nouvel instructeur est avant tout ses connaissances techniques (ce type de personne n'étant pas en grand nombre sur le marché). Cette pratique qui

³ KOTLER, Philip, McDOUGALL, Gordon, H.G., PICARD, Jacques L., Principes de Marketing, Éditions Préfontaine inc., St-Jean sur Richelieu, 1983, page 18.

est incontournable pour des raisons d'ordre économique (cela coûterait trop cher de former un instructeur à partir de zéro) perpétue ce type de culture.

Les représentants des services de formation ont développé, à cause de leurs expériences passées avec la compagnie, une attitude défaitiste face à leurs objectifs de vente. Ces objectifs ayant toujours été fixés de façon arbitraires, ils se sont habitués à ne pas s'en faire s'ils ne les réalisaient pas. Ayant un plan de compensation mal adapté et contre productif, ils se complaisent dans cette situation qui est après tout relativement confortable, tout au moins au niveau salarial.

Les directeurs de la consultation, qui ont obtenu par surprise leur nouvelle responsabilité en ce qui à trait à la prestation des cours au niveau de leur région, ont beaucoup de difficulté à assimiler cette nouvelle responsabilité. Ceux-ci se retrouvent souvent en position de conflits d'intérêts, utilisant les instructeurs à toute les sauces et profitant de leur position privilégiée pour détourner des revenus de formation vers le département des services de consultation. Comme les rendements monétaires de la formation sont plus élevés et que leurs objectifs pour fin de compensation sont principalement composés des revenus de consultation, ils ont naturellement tendance à interpréter d'une façon plutôt libérale la zone grise comprise entre la formation et la consultation. Cette situation a un effet pervers assez important sur les revenus de la formation et sur le moral des représentants de formation qui eux ne sont payés que pour les revenus de formation.

Les préposés à la facturation se retrouvent, eux aussi, dans une situation embarrassante, étant pris en sandwich entre un directeur des services de consultation local qu'ils côtoient tous les jours et un directeur national de la formation qui se trouve au siège social à Toronto.

En plus de la facturation, ils ont également la responsabilité de l'enregistrement et de l'envoi des lettres de confirmation aux participants des cours offerts au calendrier régulier. Ils perçoivent les différentes tâches reliées aux services de formation comme un surplus de travail dont ils aimeraient bien se débarrasser.

Les directeurs administratifs régionaux ont la même perception et la même attitude que les préposés à la facturation. Ils se trouvent eux aussi pris entre des intérêts régionaux et nationaux.

Les vice-présidents régionaux qui ont un plan de compensation composé de trois objectifs de ventes distincts: licences, consultation et formation, ne placent que peu d'importance à l'élément de compensation le moins important. Comme leurs ventes des services de formation ne représente qu'une fraction d'à peu près dix pour cent de leurs objectifs de ventes totaux, ils sont plutôt tièdes face aux intérêts du service.

Pour conclure, l'attitude générale des acteurs impliqués dans le fonctionnement de ce service en est une de désintéressement par rapport à la poursuite des objectifs de revenus et de complaisance si on les compare aux résultats actuels.

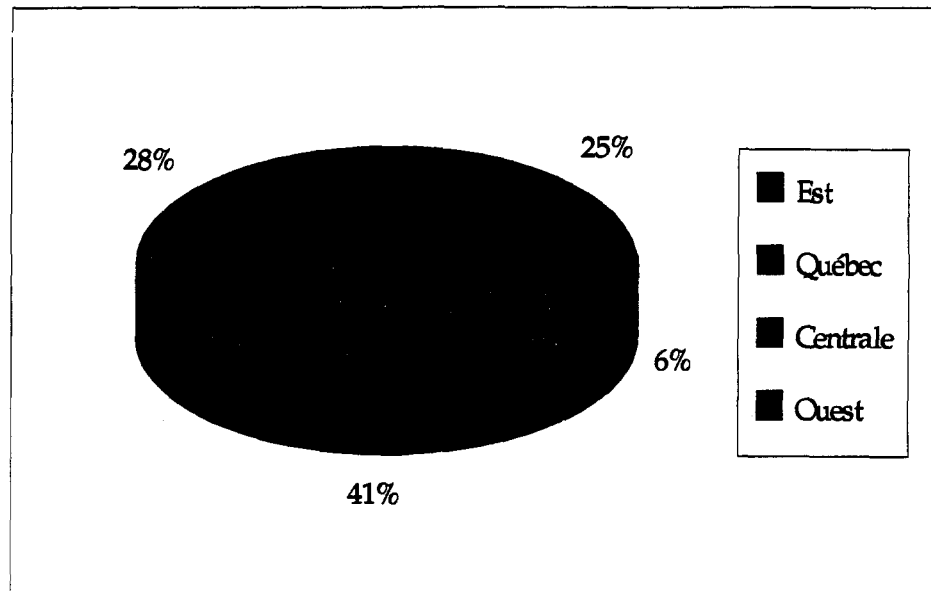
2.3.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le résultat des ventes de l'exercice financier de 1991, se terminant le 31 mai 1991, ont été de 2 618 214 \$. Comme on peut le voir à la figure 4, les ventes ont à peu près plafonné depuis les trois dernières années. La croissance de 237 000 \$ connue des années fiscales 1990 à 1991 n'étant due en grande partie qu'à l'addition des ventes de la région du Québec (145 572 \$).

Si l'on examine avec attention la figure 3 on peut facilement remarquer des revenus plus élevés au quatrième trimestre de 1989 et aux deux premiers trimestres de 1990. Ceux-ci ont été artificiellement gonflés par des changements de pratiques comptables en ce qui a trait à la reconnaissance des revenus de formation. Ils ont cependant été contrebalancés par des résultats négatifs au troisième trimestre, lorsque de nouvelles normes de pratique comptable ont été appliquées à l'industrie du logiciel. On peut également remarquer une baisse des revenus au cours de l'exercice financier de 1991. L'organisation subit toujours les contrecoups de ces pratiques comptables qui reconnaissaient les revenus de formation lors de leur vente plutôt que lorsque ceux-ci étaient rendus. En juin 1992 il y avait toujours 203 879 \$ de services à livrer sans revenu à reconnaître.

Comme on peut le voir à la figure 2, les revenus par région ne sont pas distribués également. La région Centrale prend la part du lion avec un peu plus de 40 pour cent des revenus nationaux suivie par la région de l'Ouest et de l'Est avec respectivement 28,49 et 25 pour cent de ceux-ci. En dernière place vient la région du Québec avec des revenus représentant un peu plus de cinq pour cent du revenu total national.

FIGURE 2
RÉPARTITION DES REVENUS PAR RÉGION
pour l'exercice financier de 1991



La faiblesse des résultats des ventes de la région du Québec s'explique en ce qu'il n'y a eu un service de formation proprement dit que depuis janvier 1991 lorsqu'un directeur des services de formation y était nommé suite à la fondation de la division québécoise. Le territoire du Québec était couvert, avant l'arrivée de celle-ci par un distributeur montréalais qui offrait ses propres services de formation et qui continue d'offrir ces mêmes services à sa clientèle existante. Cela fait du Québec la seule région où il y a une compétition organisée aux services de formation de la compagnie. Ceci joint à la courte histoire de l'organisation au Québec, explique la petite part des revenus provenant de cette région par rapport aux autres.

Une analyse de la dynamique des différents marchés de l'entreprise aide à la compréhension de ce phénomène de plafonnement des revenus de l'organisation. Pour commencer, il y a eu une maturation de la technologie des bases de données relationnelles et de ses outils. Comme on peut le voir au tableau 3, les ventes de logiciels de bases de données ont diminué depuis 1990. De plus, les prévisions des ventes pour l'exercice financier de 1992 nous indiquent une continuation de la même tendance. Alors que le milieu des années quatre-vingts se caractérisait par l'apparition de nouveaux types d'outils de développement appelés de quatrième génération, le début des années quatre-vingt-dix se caractérise par l'apparition de nouvelles applications financières et manufacturières basées sur la technologie des bases de données relationnelles. Contrairement au premier qui demandait une formation de masse et organisée facilement planifiable, le deuxième demande un type de formation très différent en ce qu'il doit être adapté aux besoins spécifiques de chacun des clients. Pour ce type de formation dite personnalisée, le client a habituellement recours aux services de consultants qui ont l'expertise nécessaire pour répondre à ce type de besoins particuliers. Ceci a pour effet d'augmenter les revenus des services de consultation et de diminuer ceux des services de formation.

Il y a aussi eu le mouvement "client-serveur" qui a secoué le marché depuis la fin des années quatre-vingts. Là où il fallait un "ordinateur central" pour utiliser une application il y a dix ans, un mini-ordinateur était suffisant il y cinq ans, et cette même application peut maintenant fonctionner sur un réseau de micro-ordinateurs. Cela a eu pour effet de faire diminuer le prix des logiciels et,

par le fait même, d'augmenter le ratio des prix de la formation versus le prix des licences. Un client qui achète une licence d'exploitation pour un micro-ordinateur pour moins de deux milles dollars ne voit pas l'investissement nécessaire à la formation de son personnel de la même façon qu'un client qui paye cinquante milles dollars pour le même logiciel sur un mini-ordinateur. Surtout si l'on considère que la formation nécessaire à un analyste comprend habituellement une moyenne de vingt et un jours/cours à 450 \$ par jour.

L'apparition de la technologie du GLAO (génie logiciel assisté par ordinateur) a par contre apportée un marché de formation des plus intéressant en ce sens que la technologie est nouvelle. Elle nécessite donc une formation intensive d'un peu plus de vingt jours par personne. Cette formation est, d'après les experts^{4,5}, indispensable à la compréhension nécessaire précédant l'utilisation de ces outils de développement informatique. Ce marché en croissance est une opportunité en or pour l'organisation.

Un dernier fait intéressant à mentionner est la tendance saisonnière des revenus de formation. Si l'on observe les revenus par trimestre, tels qu'ils sont illustrés à la figure 3 et au tableau 5, on remarque l'alternance des trimestres avec des revenus plus élevés avec des trimestres aux revenus plus bas. Les mois de juillet, août (faisant parti du premier trimestre avec le mois de juin), décembre et janvier (troisième trimestre avec le mois de février) ont toujours connu des revenus

⁴ SEYBOLD, P. (1992), The promise of CASE, Canadian Datasystems, Toronto, page 18.

⁵ GARTNER GROUP (1992), After CASE: Training Trade-offs, Software Engineering Strategies, Research Notes SPA-200-673, February, pages.1-2.

inférieurs aux autres à cause des vacances d'été et des vacances des fêtes. Cette tendance saisonnière de la demande doit être prise en considération lors de la planification des activités et de la projection des ventes.

TABLEAU 3
RÉPARTITION DES VENTES
ENTRE LES TYPES DE PRODUITS

en milliers de dollars

Produits	1990	1991	1992 (prévisions)
GLAO	947 7 %	2 000 10 %	4 000 15 %
Applications	1 112 8 %	5 480 25 %	10 420 40 %
Bases de données	6 240 42 %	6 684 30 %	5 353 21 %
Outils	6 303 43 %	7 731 35 %	6 191 24 %
Total	14 602	21 895	25 964

FIGURE 3
FACTURATION PAR TRIMESTRE
SERVICES DE FORMATION ORACLE
1988-1991

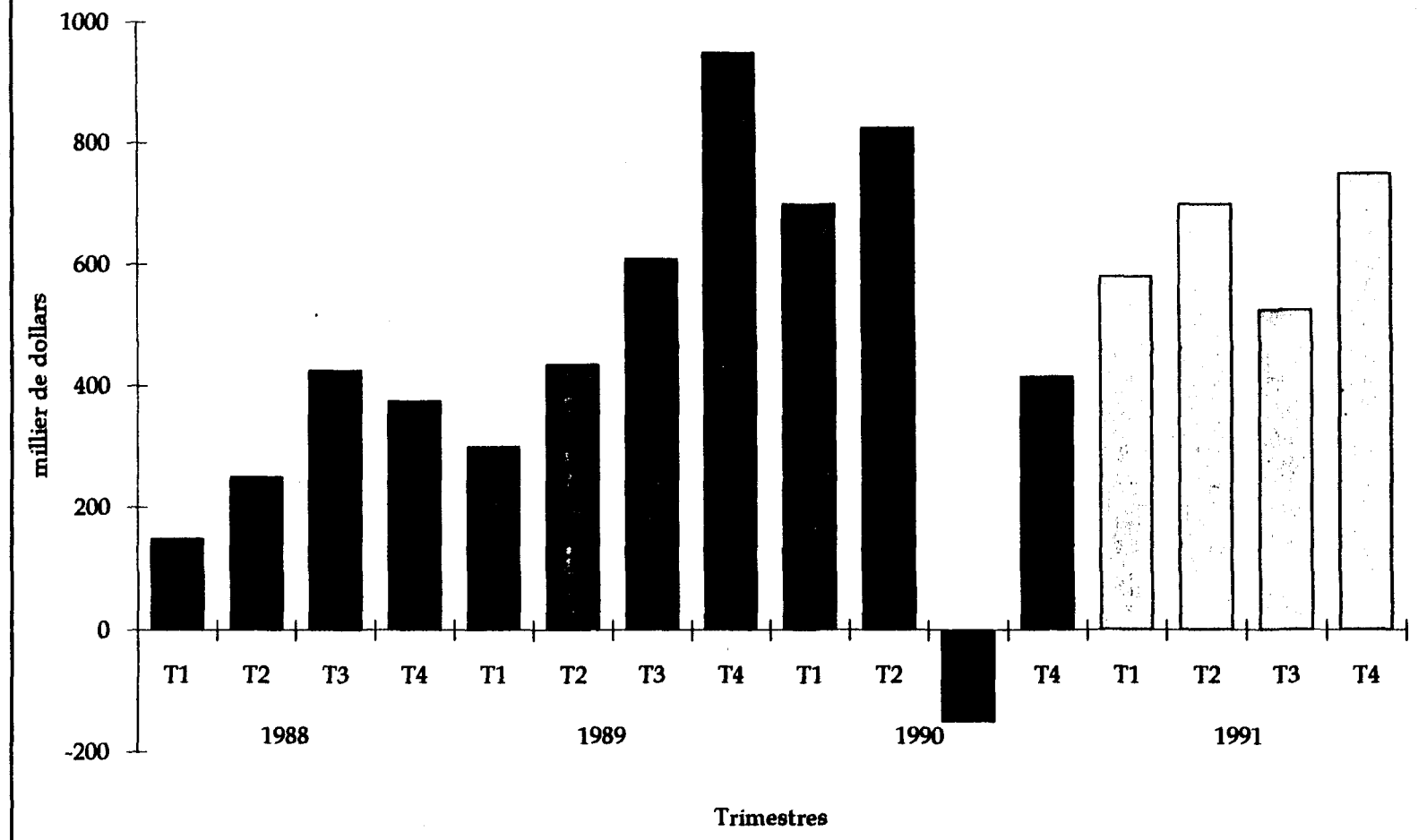


TABLEAU 4
ACCROISSEMENT DES VENTES DE LICENCES
ENTRE LES DIFFÉRENTS TYPES DE PRODUITS

en millions de dollars

Produits	1990	1991	Croissance
Desktop	2,4 16 %	6,5 10 %	170 %
Applications + GLAO	2,0 14 %	7,5 25 %	275 %
Bases de données	1,5 10%	3,9 30%	160 %
Outils	8,7 60%	4,0 35%	-55%
Total	14,6	21,9	50%

Pour terminer l'analyse des ressources financières, on doit faire une courte analyse de l'état des profits et des pertes pour l'exercice financier de 1991. La première chose à remarquer (voir tableau 7) est la perte de 158 565 \$ encourue par le service. Cette perte est en grande partie due au niveau très élevé de dépenses fixes qui représentent 60 pour cent des dépenses totales. Le point mort représente des revenus d'un peu moins de trois millions de dollars par année. Deux éléments de dépenses expliquent à eux seuls plus que la perte du dernier exercice financier : l'allocation du loyer et les transferts inter-compagnie. Comme nous l'avons souligné à la section 1.3.4, l'allocation des dépenses de loyer n'a pas

été faite en fonction de l'utilisation réelle de cette ressource et les transferts inter-compagnies sont tous originaires de l'utilisation de consultants à leur tarif commercial et non à leur coût réel.

Malgré les explications précédentes, il est indéniable que la croissance future des coûts jumelée à un plafonnement des revenus ne peut avoir qu'un effet négatif sur l'avenir du service, et qu'un retour à la croissance est impératif.

TABLEAU 5
RÉPARTITION DES VENTES
PAR TRIMESTRE
en centaines de milliers de dollars

Exercice Financier	1	2	3	4	Total
1988	133	256	455	339	1,183
1989	291	475	641	983	2,390
1990	719	878	(136)	444	1,905
1991	588	733	526	771	2,618
Ratio	21 %	29 %	18 %	32 %	100 %

TABLEAU 6
ÉTATS DES PROFITS ET PERTES POUR L'ANNÉE
FINANCIÈRE SE TERMINANT LE 31 MAI 1991

REVENUS		
Vente de cours		<u>2 618 214</u> \$
Total:		2 618 214
DÉPENSES DIRECTES		
Salaire de base		613 161
Services temporaires		8 383
Commissions		13 392
Boni		25 042
Assurance santé		8 979
Assurance invalidité		209
Assurance vie		9 521
Dépenses - service de la paie		18 224
Dépenses diverses - employés		8 610
Dépenses de voyages		<u>101 184</u>
Total:		809 705
DÉPENSES CONTRÔLABLES		
Impression de notes de cours		188 092
Impression - autre		7 692
Courrier		2 237
Transport		2 420
Promotion		10 302
Dépenses en marketing		19 075
Loyer		1 302 906
Fournitures de bureau		22 735
Achat d'équipement de bureau		229
Location d'équipement de bureau		736
Réparation d'équipement de bureau		<u>1 595</u>
Total:		1 558 029
DÉPENSES NON CONTRÔLABLES		
Fournitures d'ordinateurs		1 006
Petits équipements d'informatiques		955
Location d'ordinateurs		41 478
Téléphone		7 821
Communications - données		36 438
Dépenses légales		160
Consultation		2 500
Publicité destinée à l'embauche		3 813
Agence de placement		8 500
Divers		295
Autres revenus (dépenses)		<u>30</u>
Total:		102 996
Transferts inter-compagnie:		306 049
PROFITS D'OPÉRATION (PERTES):		(158 565) \$

2.3.3 TECHNOLOGIE

Le niveau de technologie des produits de la compagnie jumelé à l'absence de compétition directe en ce qui a trait à l'enseignement de cette même technologie procure une situation monopolistique intéressante dans laquelle plusieurs organisations aimeraient bien se retrouver.

L'entreprise est le leader de la technologie des bases de données relationnelles avec près de 50 pour cent du marché mondial.

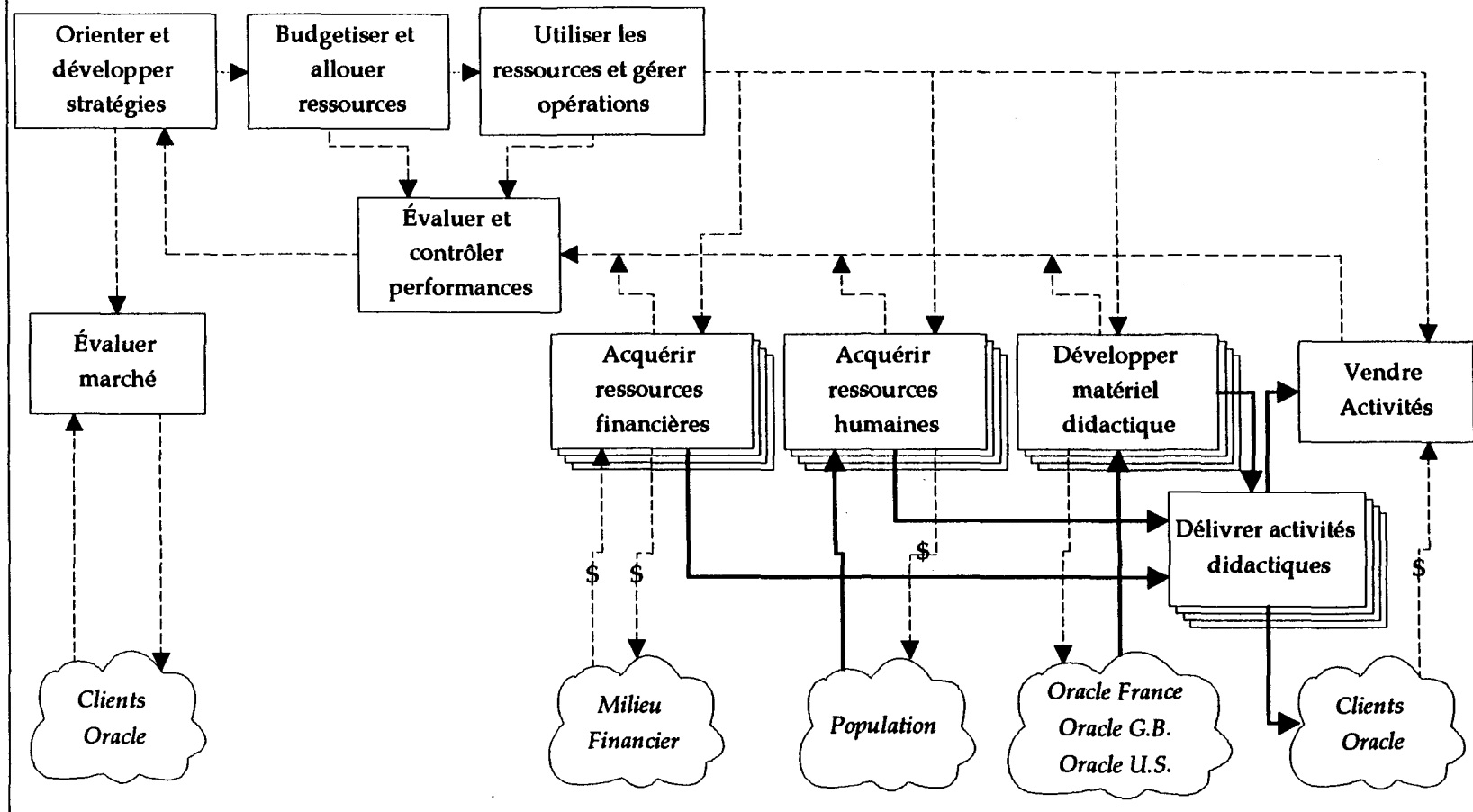
Bien que l'entreprise soit un leader dans la gestion des systèmes d'information, son propre système d'information est très déficient et est en cours de redéveloppement. Cette carence est en grande partie due à la croissance géométrique qu'a connue l'entreprise au cours des cinq dernières années.

Cette lacune provoque plusieurs ralentissements administratifs comme la facturation et la production des feuilles de présence, pour ne mentionner que ceux-là. Cette situation étant prise en charge par le service d'informatique, il n'y a pas lieu d'élaborer davantage sur cette problématique.

2.4 DESCRIPTION DU PROCESSUS

Nous aborderons le fonctionnement du service de formation par son processus de transformation des ressources.

FIGURE 4
PROCESSUS DE GESTION DES ACTIVITÉS
DES SERVICES DE FORMATION



2.4.1 PROCESSUS DE GESTION DES ACTIVITÉS

Nous débuterons par une description sommaire du super-système de gestion des activités des services de formation de l'entreprise tel qu'illustré à la figure 4.

Cette partie permettra de présenter l'ensemble des activités de base de l'organisation en faisant ressortir les types de relations existant entre les activités effectuées et les principales zones problématiques.

La première chose que l'on remarque lorsque l'on observe celle-ci c'est la duplication de quatre des dix activités du processus. En effet, dû à la structure décentralisée de l'entreprise, chacun des vice-présidents régionaux se sent obligé de contrôler tous les aspects de son organisation. Ceci est en grande partie due au manque de confiance qu'ont ceux-ci dans les ressources directoriales du siège social.

Acquérir des ressources financières :

Le financement de l'organisation se fait par le service des finances de l'entreprise. La direction du service n'ayant pas à se soucier des flux financiers, cette direction est tenue à l'écart de ces considérations qui ne sont la responsabilité que du vice-président finance et du contrôleur. Aucune analyse de ce type n'est attendue de la part de la direction de l'organisation. Ce bas niveau d'attente ne facilite les communications entre la haute direction et la direction du service, les

deux groupes parlant des langues différentes: revenu d'une part, profits et flux financiers d'autre part.

Acquérir des ressources humaines:

Les instructeurs de chacune des quatre régions se rapportent aux directeurs locaux de la consultation. Le directeur national de la formation est perçu comme étant un directeur de produits comme les autres au sein du service de marketing. Il n'a qu'un rôle consultatif sans pouvoir réel, et ce, malgré sa responsabilité au niveau des revenus et de la satisfaction de la clientèle. Le directeur de la consultation de chacune des régions est donc, dans les faits, responsable de l'acquisition des ressources du service de formation au niveau régional.

Toutes les régions n'ont cependant pas la même attitude en ce qui a trait à l'implication du directeur de la formation lors de l'embauche de nouveau personnel. Au Québec, on lui laisse toute la latitude possible lors du choix d'un nouvel instructeur (le directeur de la consultation local ne conservant qu'un droit de consultation). Toutefois, la vice-présidente dans la région centrale, fait tout en son pouvoir pour conserver celui-ci en dehors de toute décision qui pourrait toucher sa région.

Le directeur de la formation, qui était auparavant un employé d'une autre région (ce qui lui enlève toute légitimité), et la directrice de la formation de la région centrale convoitaient le poste de directeur national. Suite au choix de celui-ci par le vice-président du marketing et à la rétrogradation de cette dernière

au niveau d'instructeur, le climat entourant cette promotion a été très tendu. La directrice de la formation, qui est la plus ancienne employée de l'organisation, jouissait d'une excellente réputation comme instructeur, aussi bien auprès des clients qu'à l'intérieur de la compagnie. Elle était dans une excellente position pour miner la crédibilité du nouveau directeur à l'intérieur de la région. Cette directrice, étant sur la défensive, ne s'est pas gênée pas pour se servir de ce pouvoir afin d'empêcher le nouveau directeur de se construire une légitimité. La vice-présidente régionale qui défendait la candidature de cette directrice auprès du vice-président du marketing a tout en son pouvoir afin de supporter celle-ci dans ses agissements. Cette problématique a provoqué toutes sortes de conflits au niveau des relations entre la région et le siège social ce qui rend difficile la tâche du directeur actuel.

Développer le matériel didactique

Ici encore on retrouve le même phénomène de duplication des efforts. Chacune des régions se croyant différente des autres justifie, à ses yeux, le développement de matériel didactique adapté à ses besoins spécifiques.

L'isolement provoqué par la décentralisation régionale a poussé chacune des régions à se procurer l'information ou bon lui semblait : la région centrale privilégiant l'approche didactique britannique, se procure les notes de cours en Angleterre pour ensuite modifier celles-ci selon ses goûts. L'Ouest, étant à proximité du centre de formation américain de Seattle, a créé des relations privilégiées avec ce centre et obtient la plupart de son matériel de ce dernier. Le

Québec qui est confronté au fait français et qui ne peut justifier le coût de la traduction de ses notes de cours s'est tourné vers Paris en utilisant les notes de cours de l'organisation française. La région de l'Est se satisfaisant des notes de cours mises en place par la région centrale.

On retrouve donc une disparité de matériel didactique qui rend encore plus difficile la réalisation du mandat de diffusion nationale de la formation. Il est en effet difficile de vendre des contenus de cours différents à une organisation nationale comme le département de la défense nationale, par exemple. Cela complique aussi la publication du catalogue des services de formation, les cours n'ayant pas tous le même contenu.

Livrer les Activités Didactiques

C'est ici le confluent des flux physiques de l'organisation. L'acquisition de ressources financières et humaines ainsi que le développement de matériel didactique ont comme but primaire de diffuser des activités de formation.

Comme tous les instructeurs se rapportent à des directeurs de la consultation différents, l'organisation n'a encore une fois toujours pas de cohérence. Alors que dans certaines régions on les considère comme des consultants de deuxième qualité, dans d'autres (la région centrale par exemple), ils sont considérés comme des intouchables. Ici encore, le directeur national n'a en pratique rien à dire sur la façon de gérer les affaires en ce domaine.

Il est intéressant de constater que si un instructeur veut être bien considéré par ses pairs, il doit être un expert sur le plan technique plutôt que sur le plan didactique, ce qui ne fait pas nécessairement bon ménage avec la satisfaction de la clientèle.

Vendre des activités:

Bien que le but primaire de cette organisation soit de livrer des activités de formation de qualité qui permettront d'accroître la satisfaction de la clientèle, il ne faudrait surtout pas oublier un autre aspect important de cette organisation qui est de générer des profits, et ce par la vente de ces mêmes activités.

Nous nous retrouvons maintenant en territoire corporatif, en effet la force de vente se rapporte directement à la directrice des téléventes. La vente des activités de formation étant considérée comme une activité demandant un niveau de compétence inférieur à la vente de licences, elle a été confiée à des représentants de téléventes. Il serait intéressant ici de remarquer que la même tâche est accomplie en Angleterre par des représentants ayant un salaire de près de trois fois supérieur à nos représentants de téléventes canadiens. Une équipe de trois représentants de télévente couvrent l'ensemble des quatre régions. La représentante du Québec couvrant à la fois la région de l'Est et celle du Québec.

La clientèle cible étant la clientèle existante de l'entreprise, la sollicitation se fait auprès de la clientèle existante et de la clientèle potentielle, via la sollicitation des prospects des directeurs de comptes.

Bien que les représentants de téléventes ne se rapportent pas directement au directeur de la formation, la communication est ici plus efficace à cause de relations plus harmonieuses avec la directrice des téléventes qui est elle aussi une ressource corporative. Les deux dirigeants ayant la même culture corporative: ils travaillent tous les deux au siège social et sont d'anciens employés de Xerox Canada Inc. Il ne faudrait pas non plus oublier qu'une partie importante des revenus, difficile à évaluer avec le système d'information actuel, est faite par les directeurs de comptes qui sont rémunérés lorsqu'une vente de services est signée sur un contrat de formation qui est supérieur à 50 000 dollars.

L'inexpérience de la directrice des téléventes dans le domaine de la formation pose certains problèmes: elle a une vision simpliste de la tâche des représentants des services de formation. Son approche est: le plus d'activités téléphoniques vous générez, le plus de revenus vous obtiendrez. Sa compréhension du cycle d'achat des clients en ce qui concerne les activités de formation est très limitée⁶. Cela limite aussi son implication lors de ventes plus complexes ou une expérience du domaine est nécessaire.

Il est intéressant de souligner que les cours ayant un calendrier publié représentent plus de 90 pour cent des revenus. Les cours privés, sur site et les "CBT" n'en représentent qu'une portion marginale, alors que les mêmes activités représentent plus de vingt pour cent des ventes aussi bien en France, aux États-Unis qu'en Angleterre, pays où la formation a été prise au sérieux dès le départ.

⁶ RACKHAM, Neil (1988), Account Strategy for Major Sales, Aldershot, Gower, page 5.

Cela démontre bien que l'approche simpliste privilégiée jusqu'à maintenant ne rapporte pas autant de résultats que ceux escomptés.

Maintenant que nous venons d'étudier les activités de production, examinons de plus près les activités de gestion de ce service qui sont effectuées à partir du siège social. La première étant l'évaluation et le contrôle de la performance.

Cette activité est atrophiée à cause du peu d'intérêt accordé aux revenus provenant de la vente des activités de formation dans le passé. Ces revenus ayant toujours été considérés par la haute direction comme marginaux, l'analyse devenait donc marginale. La chute récente du rythme de croissance et le fort potentiel de profitabilité de ce service a forcé l'entreprise à revoir son point de vue sur le sujet.

Le vice-président du marketing a géré cette activité au cours des douze derniers mois, et ce, sans grand succès. Son insuccès doublé de la vaste diversité de ses responsabilités l'ont forcé à remettre en place le poste de directeur national de la formation.

Aucune évaluation, si ce n'est qu'une analyse sommaire des résultats des ventes n'a jamais été faite, provoquant ainsi un manque de compréhension flagrant de la problématique des activités de formation. Le manque de communication entre le personnel du siège social et les régions n'a qu'accentué cette même incompréhension. En effet, le vice-président marketing, bien que très compétent en ce qui a trait à la mise en marché des licences d'exploitation des produits de la

compagnie, n'a qu'une très vague idée de la complexité de la gestion d'activités de formation. Elles sont le seul produit de la société où un processus de production complet est présent, le reste de l'entreprise jouant le rôle de distributeur des produits de la maison mère.

Il faudrait ajouter à cela le fait que peu de données soient facilement disponibles pour permettre une analyse valable de la situation.

Orienter et développer les stratégies:

Aucune planification stratégique d'aucun type n'a jamais été entreprise par ce service. Aucune mission n'a jamais été définie. Cela pose des problèmes de taille: si l'atteinte des objectifs de revenus entre en conflit avec l'accroissement de la satisfaction de la clientèle quelle part des revenus vaut la peine d'être sacrifiée?

Comme on peut le voir à la figure 5, le processus de planification stratégique est pour ainsi dire inexistant. L'établissement des objectifs de revenus est arbitraire et est fait par la haute direction. Il n'est basé sur aucune analyse sérieuse de la situation.

Ces objectifs sont par la suite tout simplement communiqués au service sans aucune forme de discussion.

Une série de tactiques sont établies suite à la faillite de celles essayées l'année précédente. Cela cause de nombreuses dissensions au sein du personnel de l'organisation qui perd confiance dans la capacité de gestion de la direction de l'entreprise.

Une analyse sommaire des résultats, ce qui signifie des revenus, pousse celle-ci à établir de nouveaux objectifs, ceux de l'année précédente n'ayant jamais été atteints.

Cela nous mène à une autre omission : l'absence d'objectifs clairs et précis pour chacun des mandats de l'organisation. Il y a bien sûr un objectif de revenu, mais celui-ci, en plus d'être le seul, a été fixé arbitrairement sans analyse du potentiel du marché d'aucune sorte. La philosophie de gestion est "The higher you aim, the higher you will get !". En plus d'être simpliste, cette philosophie ne tient pas compte des effets pervers⁷ que peut avoir la non réalisation répétée des objectifs et la perte des revenus que représentent les boni sur la force de vente.

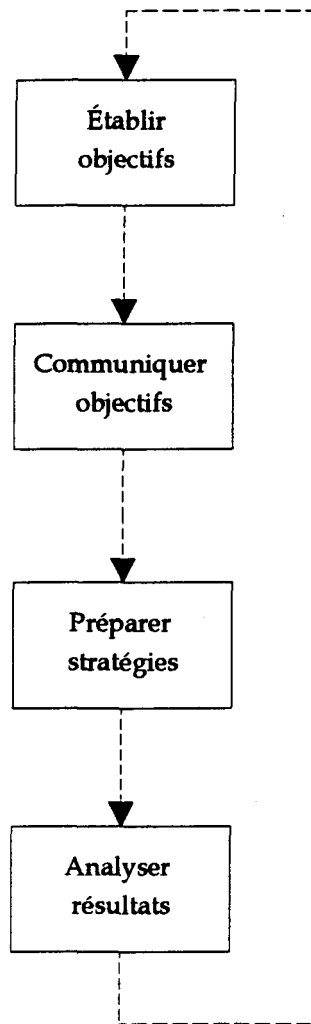
Il est difficile pour le directeur de l'organisation de mesurer son succès lorsqu'il n'y a aucun jalon réaliste auquel il peut comparer ses réalisations. Cela est sûrement le premier problème auquel s'est vu confronté celui-ci lors de son affectation. Comment atteindre une cible mobile et définie arbitrairement?

Évaluer les marchés:

Encore une fois ici, cette fonction est en principe prise en charge par le directeur de la formation qui ne dispose que de très peu d'information sur les marchés et les performances passées. Il dispose du rapport appelé "Account Analysis", qui soit dit en passant est truffé d'erreurs, provenant de la facturation faite aux clients (voir Description des processus détaillés). La facturation étant

⁷ URBAN, G, Star, S (1991), Advanced Marketing Strategy, Englewood Cliffs, Prentice Hall, page. 22.

FIGURE 5
PROCESSUS D'ORIENTATION ET
DE DÉVELOPPEMENT
DES STRATÉGIES



faite par le même personnel administratif qui fait la facturation pour le service de la consultation. . Celui-ci, travaillant dans les régions, est encouragé par les directeurs de la consultation locaux à passer plus de temps sur la facturation de la consultation que sur celle de la formation, ce qui explique beaucoup d'erreurs.

Comme précisé précédemment, cette tâche de la facturation incombait au vice-président du marketing. Tout est à faire dans ce domaine, à commencer par la collection d'une information marketing pertinente et de qualité.

Budgétiser et allouer les ressources:

Cette activité, jusqu'à tout récemment, a été faite par le vice-président des finances qui croit que la budgétisation et l'allocation devraient se faire selon la capacité des infrastructures de formation de la firme. Selon lui les résultats des ventes du service devrait être: le nombre d'instructeurs multiplié par leur nombre de jours de disponibilité, multiplié par le nombre de places par salle de cours, multiplié par le prix moyen des cours. Ce qui donnerait un revenu de plus de 10 millions de dollars par année. Il n'est pas besoin de dire que son évaluation ne tient pas compte de la capacité d'absorption du marché, de la "saisonnalité" des affaires, ni de la dispersion géographique des activités du service.

Il devient alors très difficile de dialoguer avec une haute direction qui a une telle vision comme prémices.

Utiliser les ressources et gérer les opérations

Comme discuté lors de la description des fonctions précédentes, cette activité est probablement la plus difficile à contrôler de la part du directeur, celle-ci requérant une information bi-directionnelle permanente et précise de la part du siège social et des régions. Cette communication étant très imparfaite, cette fonction est faite sans connaître tous les paramètres en place et est, par le fait même, très peu efficace. En effet, comment gérer des ressources qui sont en pratique hors de votre contrôle, et dont les gestionnaires sont peu enclins à vous communiquer quelque'information que ce soit de peur de voir ce contrôle disparaître.

2.4.2 DESCRIPTION DES PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE VENTE

Comme vous pouvez le voir à la figure 4, ces deux processus sont intimement liés et ne peuvent être analysés séparément sans risque de perdre beaucoup de la compréhension de leur dynamique. En effet, la vente des services de formation demande des mécanismes d'ajustements constants pour permettre à l'offre de suffire à la demande tout en permettant à l'organisation de conserver sa rentabilité.

Obtenir la liste des clients

Le processus de vente débute par l'obtention des listes de clients. Ces listes sont obtenues auprès du service d'informatique qui gère les bases de données de l'entreprise. Celles-ci sont très imprécises, ne comprenant que des

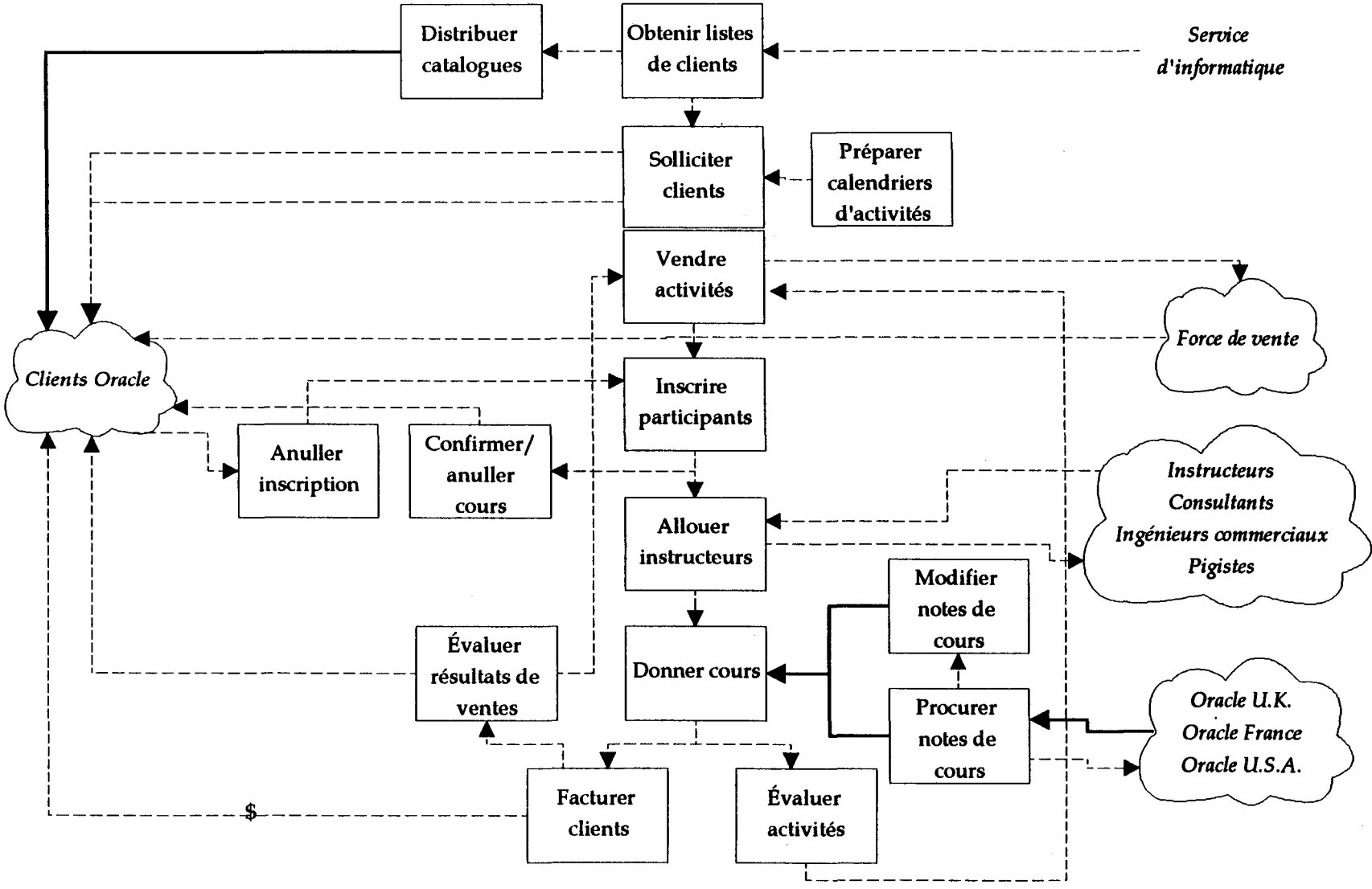
noms de contacts n'ayant pas de relations directes avec la formation : contacts techniques, contacts de livraison, contacts de facturation, etc. Il y avait un contact de formation de prévu lors de la conception de cette base de données, mais ce champ n'a que très rarement été rempli et n'a jamais été remis à jour, ce qui réduit de beaucoup l'utilité de cette information.

Une autre source de contacts possible est la base de données du système d'inscription des services de formation qui contient les noms, adresses et listes des cours suivis par les participants aux activités de formation. Bien que cette liste soit utile pour rejoindre les clients qui ont déjà suivis des cours, elle n'est cependant d'aucune utilité lorsqu'il est temps de rejoindre les clients n'ayant jamais utilisé les services de formation. Il est important de souligner que cette base de données ne comprend pas les noms des preneurs de décisions au sujet de la formation, mais bien des personnes qui ont déjà participé aux activités du service.

Distribuer les catalogues

C'est à partir de cette même base de données que sont imprimées les étiquettes des adresses du catalogue. En effet, une fois par année, un catalogue (qui inclut un calendrier d'activités) est expédié à tous les clients actifs du service (c'est-à-dire, ceux qui ont participé aux activités du service au cours des deux dernières années). Ce catalogue est le seul outil de promotion de l'organisation et n'est qu'une liste de descriptions des cours sans aucune autre forme de promotion que ce soit. Ce catalogue est un parfait exemple de l'optique produit de l'ancienne

FIGURE 6
PROCESSUS DE GESTION ET VENTE DU SERVICE DE FORMATION



direction: "Si le produit est bon (selon leurs critères techniques) les clients vont participer aux activités".

Alors que ce catalogue pourrait être le pivot de la stratégie de communication de l'organisation en y ajoutant des programmes et des promotions comme le fait l'organisation américaine, le service ne s'en sert que comme manuel de référence pour les clients. Les activités de formation concurrentes, ce qui comprend tous les autres types de formation informatique, savent très bien se servir de leurs catalogues comme outil de promotion.

Solliciter les clients et vendre les activités

Un autre but de l'obtention de ces listes de contacts est leur utilisation pour rejoindre les clients potentiels par téléphone. Bien que quatre régions utilisent les représentants de téléventes pour augmenter leurs chiffres d'affaires, la représentante de téléventes de la région de l'Ouest utilise également une liste énumérant tous les clients ayant acheté un produit de la compagnie au cours du dernier mois. Elle utilise cette liste pour contacter tous les nouveaux clients dont elle n'est pas au courant, afin de leur offrir les services de l'organisation.

Ces derniers contactent aussi la force de vente locale afin d'identifier les opportunités de vente sur lesquelles ils sont en train de travailler et d'être ainsi impliqué le plus rapidement possible dans le cycle de vente. Il est en effet très important pour ceux-ci d'être impliqués au tout début du cycle de vente afin de démontrer le plus rapidement possible aux clients potentiels les bienfaits d'une intégration hâtive de la formation lors du développement de leurs projets.

La force de vente de licences est aussi rémunérée pour la vente de formation lorsqu'un contrat ayant une valeur de plus de 50 000 \$ est signé. Par contre, si l'on considère qu'un cours est vendu pour 450 \$ par jour, et que l'escompte maximal offert est de vingt pour cent, cela représente des contrats de formation d'au moins 139 jours/participants. Cet état de fait, jumelé à un pourcentage de commission inférieur (deux pour cent versus quatre pour cent pour les licences), explique en grande partie le manque d'intérêt apporté à cet aspect de leur tâche.

Préparer le calendrier des activités

Deux fois par année, en janvier et en juillet, le service doit préparer le calendrier des activités. Celui-ci est préparé par le directeur national à partir de l'information fournie par les employés du service les plus expérimentés de chacune des régions. Ceux-ci se basent sur leur expérience et sur les ressources disponibles localement afin de planifier quels cours vont être inscrits dans le calendrier des activités, ainsi que la fréquence de chacun de ceux-ci. Le directeur y ajoute l'information disponible sur les résultats de participation à chacun des cours, et ce, pour chacun des centres de formation.

Inscrire les participants

La tâche d'inscrire les participants est assumée par deux groupes d'acteurs : les représentants des téléventes et les préposés à la facturation qui inscrivent les participants dans le système d'inscription des services de formation.

Bien des clients se plaignent du fait qu'ils ont de la difficulté à s'inscrire aux activités du département.

Allouer les instructeurs

Une fois qu'un nombre de participants minimal est atteint (variant selon les circonstances) il faut allouer les instructeurs. Il s'agit ici de choisir, dans la mesure du possible, la ressource la plus compétente pour enseigner un cours particulier. Plusieurs types de ressources sont disponibles : selon les exigences de l'activité, le choix se fait entre un instructeur ou un consultant. Ces derniers sont généralement choisis dans le cas de cours nécessitant une très grande expérience des concepts ou des produits enseignés. Il peut exceptionnellement arriver qu'aucun instructeur ou conseiller ne soit disponible, et que l'utilisation d'un pigiste ou d'un ingénieur commercial soit nécessaire pour l'enseignement d'un cours.

Confirmer ou annuler les cours

Une fois que le nombre d'inscriptions minimal requis est atteint et que le choix de l'instructeur est établi, une lettre de confirmation est envoyée à chacun des participants inscrits. Cette lettre confirme la date, l'heure et indique le lieu du cours et un numéro de confirmation.

Dans le cas où le nombre minimal requis n'est pas atteint, les représentants téléphonent à chacun des clients inscrits pour leur faire part de leur

décision et discuter des possibilités qui leur sont offertes : remettre le cours à plus tard, assister au cours dans un autre centre de formation, etc.

Annuler une inscription

Il arrive à l'occasion qu'un client annule sa participation à un cours. Cette inscription est retirée du système d'inscription sans aucune autre forme de procès. Aucune politique n'existe à ce sujet, et aucun frais n'est facturé au client même s'il annule sa participation à la dernière minute.

Donner les cours

Une fois le choix de l'instructeur effectué, ce dernier doit donner le cours. La majorité des cours se donne dans les locaux des centres de formation. Il arrive cependant que pour des raisons particulières le client demande qu'un cours soit donné sur place (habituellement un client éloigné des centres de formation pour qui il est plus avantageux de payer les déplacements d'un instructeur que ceux du personnel inscrit au cours) ou d'avoir un cours privé (le client voulant conserver la confidentialité de ses données ou de son projet).

Procurer les notes de cours et les modifier

Une fois le choix du cours et de la clientèle arrêté, il faut alors se procurer les notes de cours existantes. Il y a aussi des cas où un client a des besoins de formation particuliers et qu'il faille modifier les notes de cours existantes. Un instructeur apporte alors les modifications nécessaires au matériel

disponible avant de donner le cours. Il y a trois sources principales de notes de cours : les filiales anglaise, française et américaine. Celles-ci sont disponibles gratuitement à travers un réseau de relations personnelles complexes.

Évaluer les activités

À la fin du cours, des formulaires d'évaluation sont distribués par les instructeurs et remplis par les participants qui les remettent dans une boîte à la réception des centres de formation. Ceux-ci sont révisés par les instructeurs et les représentants de téléventes. Tous les participants qui remettent un formulaire ayant une note d'évaluation globale inférieure à "très bien" sont systématiquement rejoints par téléphone afin de comprendre les raisons justifiant cette note. Selon le bien fondé de cette évaluation, le client peut se faire rembourser si le cours a déjà été payé ou ne pas se faire facturer pour le cours suivi.

Il est intéressant de souligner qu'il n'existe pas de document faisant la synthèse des évaluations des participants, ce qui réduit de beaucoup l'utilité de celles-ci au niveau national.

Facturer les clients

La facturation débute lorsque l'activité est terminée, et que la liste des présences signée (générée par le système d'inscription) est transmise aux préposés à la facturation qui se servent de l'information fournie par celle-ci pour facturer les clients. Cette activité prend place dans les deux semaines précédant la fin du mois. Cette pratique provoque souvent, lors des mois à gros volume de formation,

des retards dans la facturation et, par conséquent, des effets négatifs pour les flux monétaires de l'entreprise. Cela fausse aussi le jugement qu'a la haute direction de la formation dû à l'effet de "montagnes russes" que peut avoir cette pratique. En effet, lorsque qu'une région omet une partie de la facturation pour un mois, celle-ci est faite le mois suivant, ce qui gonfle artificiellement le résultat du mois suivant tout en "siphonnant" ceux du mois précédant.

Évaluer les résultats des ventes

Une fois par mois, les résultats de la facturation sont émis par le service de la comptabilité et distribués aux représentants des téléventes, au directeur des services de formation, aux directeurs de la consultation et aux vice-présidents régionaux. Le président, les vice-présidents au finance et au marketing sont informés par les états financiers intérimaires. Comme il n'y a pas de système d'information disponible permettant de faire la distinction entre les résultats de la facturation et des ventes, il y a beaucoup de discussions stériles découlant de la publication de ces résultats mensuels.

2.5 DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

2.5.1 STYLE DE GESTION

Le directeur national de la formation vient juste d'être nommé lorsque débute cette intervention. Celui-ci n'avait, avant cette nomination, eu qu'une implication limitée dans la gestion nationale du département. L'ancienne directrice des services de formation de la région centrale ayant jouée ce rôle par intérim jusqu'au moment de sa nomination.

Dès sa nomination annoncée, il s'est efforcé de gouverner par consensus. Mais l'effet conjugué du travail de dénigrement de l'ancienne directrice par intérim et de la culture de l'entreprise a rendu cet exercice bien difficile. Celui-ci réalisa rapidement à quel point il peut être difficile de combattre seul la culture d'une entreprise. En effet, plutôt que d'être satisfait de voir leur opinion prise en considération, la plupart des employés de l'organisation ont plutôt interprété cette attitude comme une position de faiblesse par rapport aux structures en place. Leurs expériences passées leur avaient démontré qu'il valait mieux se tenir tranquille à l'abri de toute tentation de restructuration de l'ordre établi. Ceux-ci avaient choisi de faire partie du problème plutôt que de la solution.

À leur décharge, il faudrait cependant mentionner qu'à plusieurs reprises dans le passé ceux-ci ont essayé d'amorcer les changements qu'ils jugeaient nécessaires au bon fonctionnement du département. Malheureusement, leurs recommandations n'avaient pas reçu l'attention qu'elles méritaient, mais étaient restées lettres mortes de la part de la haute direction. Cet état de fait a eu

comme résultat qu'ils avaient alors, après ces expériences, choisi de laisser aller les choses et de ne plus faire de bruit.

2.5.2 CLIMAT ORGANISATIONEL

Les relations de travail au sein du département étaient tout de même acceptables malgré un manque de communication chronique entre les différents intervenants. Il n'y avait que peu de communication entre les employés des différentes régions. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet état de fait, premièrement, les communications avaient l'habitude de circuler via les directeurs régionaux qui filtraient l'information et avaient tous les contacts autant au siège social que dans les autres communautés de la compagnie dans le monde, et deuxièmement la culture de l'entreprise poussait chacune des régions à s'isoler des autres et finalement la culture technique des intervenants qui ont, à travers toute la compagnie, la réputation d'être des individualistes. Ils sont d'ailleurs appelés "propeller heads".

2.6 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS DANS LE DIAGNOSTIC ET LIENS POSSIBLES

Éléments possiblement reliés à l'absence d'une structure organisationnelle efficace:

- Fréquents malentendus et interférences provoqués par un trop grand nombre d'intervenants impliqués dans la gestion de l'organisation;
- Le directeur national n'a pas d'autorité directe sur les acteurs impliqués dans la production et la distribution des services du département;
- Duplication d'une partie des activités de gestion de l'organisation;
- Mauvaises communications entre la direction financière de l'entreprise et la direction du département;
- Le directeur du département n'est perçu que comme un directeur de produit comme les autres par la direction des régions et n'a qu'un rôle consultatif sans pouvoir réel lors de l'embauche de nouveau personnel;
- Duplication de la tâche de développement du matériel didactique;
- Perception régionale inégale de l'importance du rôle des instructeurs;
- Vision simpliste de la tâche de vente des activités de formation due à l'inexpérience de la directrice de la télévente dans le marché de la formation;

Éléments possiblement reliés à l'absence d'une procédure de gestion des opérations efficace:

- Absence de mise en application uniforme de règlements et de politiques opérationnelles ;
- Absence d'ententes contractuelles types pour les cours privés et les cours sur place;
- Non homogénéité des feuilles de présences;
- Expédition inégale de lettres de confirmations aux participants;
- Pertes de revenus dues à la non application de la politique d'annulation;
- Sous optimisation des équipements en place;
- Mauvaise allocation des dépenses de loyer;
- Insatisfaction de la clientèle reliée à la difficulté qu'a celle-ci de s'inscrire aux activités du département;
- Valeur limitée des évaluations de cours au niveau national due à l'absence d'un mécanisme de traitement de celles-ci;
- Retard dans la facturation dû aux conflits de priorités entre la facturation de la consultation et de la formation;

Éléments possiblement reliés à l'absence d'un système d'information efficace:

- Absence d'information utile sur le marché et les performances passées;
- Listes de clients imprécises et sans relations directes avec le département;
- Système d'information archaïque et insuffisant.

Éléments possiblement reliés à l'absence de planification stratégique:

- Absence d'une procédure d'évaluation valable des résultats des ventes;
- Manque flagrant de compréhension de la problématique des activités de formation de la part de la haute direction;
- Absence d'une mission écrite pour l'organisation;
- Absence d'une procédure de planification stratégique;
- Fixation arbitraire des objectifs de revenu;
- Absence d'objectifs clairs et précis pour chacun des mandats de l'organisation;
- Le catalogue du département n'est qu'une description des activités sans promotion;
- Force de vente rémunérée que lorsqu'elle vend pour plus de \$ 50 000 de services, ce qui diminue de beaucoup son intérêt pour les services du département;
- Attentes non raisonnables et arbitraires de la part du président et du vice-président finance de l'entreprise;
- Plafonnement des revenus et pertes du département depuis les deux dernières années fiscales;
- Mauvaise adaptation du département aux changements de la gamme de produits et du marché de l'entreprise.

2.7 SÉLECTION DU GOULOT D'ÉTRANGLEMENT

Maintenant que tous les symptômes ont été regroupés autour de ces quatre zones problématiques, tentons d'en dégager la plus importante. Pour ce faire, nous repasserons les faiblesses du service regroupées dans chacune de ces zones problématiques en expliquant les raisons qui nous amènent à ne pas les choisir comme goulot d'étranglement.

Commençons donc avec l'évaluation des éléments de la problématique reliés à **l'absence d'une structure organisationnelle efficace**. La duplication des efforts, les malentendus et le grand nombre d'interférences au sein de l'organisation sont dues en grande partie à une mauvaise coordination des efforts de la part des différents acteurs impliqués dans la gestion de celle-ci. La présence d'une direction bicéphale est la cause sous-jacente de cette réalité. Il est en effet bien difficile de bien servir plus d'un maître à la fois, cette réalité ne faisant que confondre les acteurs impliqués, ceux-ci ne sachant plus à quel maître se vouer. La mauvaise perception du directeur et des acteurs de l'organisation est en grande partie due au manque de leadership démontré par ce service depuis sa mise en place.

La mauvaise communication entre le directeur de l'organisation et la direction financière de l'entreprise est aussi due au manque de leadership démontré par le service au cours des dernières années.

La vision simpliste de la tâche de vente des activités du service, qu'a le directeur des téléventes, provient en grande partie de la réputation de simplicité

dont a toujours été victime le service. Les autres services de l'entreprise perçoivent les représentants des téléventes du service comme des "preneurs de commandes".

Le manque d'autorité dont est victime le directeur des services de formation est, encore ici, dû au manque de compréhension de la dynamique de l'industrie de la formation de la part de la haute direction. Celle-ci percevant ce service comme un mal nécessaire.

Ces carences dans le fonctionnement du service font vraisemblablement partie d'un problème plus profond lié au manque d'auto-détermination de l'organisation. Comme la haute direction de l'entreprise ne voit pas de raisons valables de fournir au directeur du service le niveau d'autorité nécessaire pour corriger cette situation, ces faiblesses ne constitueront pas notre priorité puisqu'il serait prématuré d'envisager la possibilité de voir l'organisation voler de ses propres ailes avec la problématique actuelle. Celui-ci ayant à démontrer son leadership avant d'obtenir quelque action que ce soit de la haute direction.

L'absence d'une procédure efficace de gestion des opérations, pour sa part, amène beaucoup de problèmes de fonctionnement opérationnels comme : l'absence d'une entente contractuelle type pour les cours privés et sur place, la non-homogénéité des feuilles de présences, l'absence d'envoi de lettre de confirmation à certains participants, la non-application de la politique d'annulation, la complexité de la procédure d'inscription aux activités et les délais dans la facturation. Tous ces problèmes sont encore dus au manque de leadership dont a fait preuve le service, personne n'ayant jamais pris la peine de résoudre ces problèmes.

D'autres problèmes sont aussi liés à l'absence d'une procédure efficace de gestion des opérations: la sous-optimisation de l'utilisation des équipements disponibles, la mauvaise allocation des dépenses de loyer et le laisser aller de la part des acteurs en ce qui a trait aux politiques opérationnelles et aux règlements. Comme il a été mentionné précédemment, ces différents problèmes sont plutôt reliés à un manque de planification. En effet, comme l'organisation n'a pas d'objectifs clairs, il lui est difficile de planifier ses opérations en conséquence.

Comme il s'agit ici de développer un cadre d'action qui permettra de résoudre ces problèmes, et qu'encore ici l'ensemble de ces problèmes est relié à un manque de leadership, il serait plus opportun de mettre l'accent sur la mise en place d'un mécanisme de planification qui permettrait au service de démontrer à la haute direction la maturité d'affaires dont peut faire preuve le service.

Un autre type de problèmes rencontrés au cours de cette intervention a été l'absence quasi totale d'un système d'information efficace. Les directeurs régionaux en place, avant le début de cette intervention, se sentant en contrôle de leurs opérations locales ne voyaient pas l'intérêt de la mise en place d'un système d'information national efficace. Une autre raison de cet état de fait est qu'il leur était difficile de s'entendre sur le type d'information désiré étant donné leurs objectifs divergents.

Ce désintéressement complet de l'aspect mise en marché de leur travail a provoqué, et ce malgré toute la bonne volonté possible de leur part, l'absence d'un système d'information marketing efficace.

Ici encore ces problèmes sont liés à l'absence d'une planification de mise en marché nationale qui inclurait des objectifs communs. Il est en effet difficile d'obtenir des informations sur un problème dont on ne reconnaît pas l'existence.

Une dernière zone problématique est l'absence d'un système de planification stratégique digne de ce nom. Celle-ci va de l'absence de la définition d'une mission pour l'organisation jusqu'à l'absence de mécanismes permettant l'ajustement aux changements de la gamme de produits et de l'environnement de l'entreprise.

L'absence d'une mission et d'objectifs clairs provoquée par un manque de compréhension de la problématique du service de la part de la haute direction de l'entreprise, provoque à son tour des attentes basées sur des impressions plutôt que sur des faits.

En effet, comme la haute direction ne comprend pas suffisamment la problématique du service, il lui est bien difficile de fixer des objectifs autres que ceux concernant les revenus, qui plus est, des objectifs de revenus réalistes. Personne ne pouvant établir un portrait valable de la réalité (avec statistiques à l'appui), elle ne peut baser ses objectifs que sur son jugement et ses souhaits.

Avec le temps, cette réalité a amené le service à perdre contact avec la réalité et l'a rendu vulnérable aux changements qui sont apparus dans son environnement au cours des dernières années. C'est ce qui a provoqué un plafonnement des revenus et l'apparition des pertes d'opération au cours du dernier exercice financier.

Une analyse sérieuse des performances de l'organisation et l'observation des courants technologiques d'un marché aussi turbulent et dynamique auraient certainement amené les rajustements nécessaires de la stratégie de mise en marché afin d'éviter un tel état de fait.

L'absence d'un catalogue aidant à la promotion des services de l'organisation et le désintéressement de la force de vente pour les services offerts par celle-ci sont sans doute issus d'un manque de planification stratégique. Cette absence a amené le service à perdre contact avec la réalité de son marché.

Cette dernière zone problématique sera donc choisi comme goulot d'étranglement. De fait, l'absence d'une mission et d'objectifs clairs a provoqué un plafonnement des résultats et, par le fait même, a incité la haute direction de l'entreprise à se désintéresser du service. Cet état de fait a démotivé les acteurs impliqués dans le fonctionnement du service.

Il est donc impératif de mettre en place un système de planification stratégique qui aura un effet de boule de neige sur les autres problèmes de l'organisation. Il est plus facile de faire confiance à une organisation qui a pris en contrôle sa destinée. La définition d'une mission et l'établissement d'objectifs clairs faciliteront la mise en place de politiques opérationnelles cohérentes, ainsi que la définition de ses besoins d'information en marketing. La haute direction de l'entreprise sera alors plus en mesure de changer la structure organisationnelle du service afin de réaliser l'accomplissement de ses objectifs.

Procédons maintenant au choix du système pertinent.

TROISIÈME PARTIE

CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT

Cette partie nous permet de prendre un peu de recul face à la problématique et faire notre entrée dans la phase de recherche de cette intervention auprès de l'entreprise.

Premièrement, on doit définir le système d'activité humaine directement lié au problème que l'on a choisi de résoudre. Cette définition inclura la perspective selon laquelle le problème choisi sera traité (ancrage). Le client a activement participé à cette démarche et en a assuré la pertinence.

Deuxièmement, on vérifiera si la définition du système d'activité humaine a été bien construite à l'aide des six critères proposés par Checkland⁸.

3.1 CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT

Le choix du système retenu portera sur le système de planification stratégique du service de formation de la compagnie. L'objectif d'accroissement des revenus de ventes des services choisi par la haute direction de l'entreprise demande, en premier lieu, l'élaboration d'un système de planification stratégique

⁸PRÉVOST, Paul (1983), Le diagnostic-Intervention: une Approche Systémique au Diagnostic Organisationnel et à la Recherche-Action, Laboratoire d'études économiques et régionales, Université du Québec à Chicoutimi, page 47.

qui permettra à l'organisation d'accroître sa crédibilité. Celle-ci étant la première étape d'un processus qui permettra à l'organisation de revenir sur le chemin de la rentabilité.

Ce système est un ensemble d'activités permettant aux intervenants d'évaluer les performances du service, de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise et de formuler une réponse à ces besoins tout en tenant compte des exigences d'une saine gestion. Ce système de planification doit aussi permettre l'établissement d'une mission et d'objectifs clairs qui permettront des choix de gestion éclairés à la direction de l'organisation.

3.2 VALIDATION DE LA DÉFINITION

Une définition de système performant comprend les six éléments suivants, selon Checkland :

Propriétaire du système:	Le président et chef du bureau de direction et le vice-président finance
Client du Système:	Le vice-président marketing
Transformation:	Évaluer la performance, suivre l'évolution, formuler une réponse
Acteurs:	Directeur national des services de formation Vice-présidents régionaux Directeurs de la consultation Instructeurs Télévendeurs de formation Directeur des téléventes Directeurs des services administratifs Préposés à la facturation
Point de vue:	Amélioration de l'efficience et la remise en question des pratiques de gestion des services de formation

Notre définition comporte donc les éléments mentionnés et nous essaierons de les préciser dans les pages qui suivent.

QUATRIÈME PARTIE

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette revue de la littérature couvre plusieurs sujets rattachés aux symptômes identifiés au début de la démarche de diagnostic, compte tenu du problème retenu lors de la sélection du goulot d'étranglement. Cette revue de la littérature pourra paraître étendue au lecteur, mais son objectif est de fournir une assise de compréhension des différents phénomènes évoqués lors de cette recherche-action.

La littérature en planification stratégique est très vaste et très diversifiée. Un choix a dû être fait dans la vaste gamme de sujets abordés dans celle-ci afin de réduire l'étendue de cette partie. Notre choix s'est arrêté sur les sujets suivants:

- I- l'évolution et l'historique de la planification stratégique;
- II- la planification stratégique au vingtième siècle;
- III- la planification stratégique dans le marché des services;
- IV- les pièges d'un système de planification stratégique.

Afin de permettre au lecteur de se mettre en perspective, nous avons construit un tableau de classification des auteurs selon les sujets abordés par chacun de ceux-ci.

TABLEAU 7
CLASSIFICATION DES AUTEURS SELON LES SUJETS

SUJETS ABORDÉS	AUTEURS	
I-Historique	Ansoff	(1980)
	Naylor	(1982)
	Aaker et Mascarenhas	(1984)
II-Planification stratégique	Porter	(1986)
	Kotler et Bloom	(1984)
	Strauss	(1989)
	Lewis	(1990)
	Hax et Majluf	(1984)
	Aaker	(1988)
	Lorange	(1977)
	Brownlie	(1989)
III-Dans le marché des services	Kimber et Plasom-Scott	(1989)
	Urban et Star	(1991)
	Lorange et Vancil	(1977)
	Berry et Parasuraman	(1991)
	Kotler et Bloom	(1984)
	Levitt	(1972)
	Branch	(1962)
IV-Pièges d'un système de planification	Zeithaml	(1981)
	Porter	(1986)
	Urban et Star	(1991)
	Hamper et Baugh	(1990)
	Piper et Smith	(1990)
	Piercy et Giles	(1990)
	Kotler	(1989)
	Aaby et MaGann	(1989)
	Reid	(1990)

4.1 HISTORIQUE

Ansoff⁹ a fait une analyse historique de la gestion du marketing stratégique et a regroupé les différents mouvements en trois différentes écoles de pensées:

L'école de pensées "**budget/contrôle**" développée et mise en place au début du vingtième siècle met l'accent sur le contrôle des écarts par rapport à un budget préétabli et sur la gestion de la complexité. Un budget annuel est établi au début de chaque année pour chacun des services de l'entreprise. Tout écart par rapport à celui-ci est étudié afin de trouver des explications et d'y apporter des corrections si nécessaire, et ce, lors de la prochaine période de planification. L'hypothèse de départ est que le passé se répète!

La seconde école de pensées analysée par l'auteur est la **planification long terme**. L'accent est mis sur l'anticipation d'une croissance et sur la gestion de la complexité. Son hypothèse de départ est que les tendances passées se continueront dans le futur. Le procédé de planification comprend la projection des ventes, des coûts, de la technologie, et ainsi de suite, en se basant sur les résultats passés. Le procédé de planification est de développer les ressources de l'entreprise afin de répondre à la demande projetée. La période analysée n'est pas aussi courte que dans l'école de pensées précédente et peut comprendre des périodes de deux, cinq ou dix ans selon le contexte. Une analyse des différences est aussi incluse dans ce procédé de planification.

⁹ ANSOFF, Igor H., Strategic Issue Management, Strategic Management Journal, avril-juin 1980, pages 131-148.

La **planification stratégique** qu'Ansoff associe aux années soixante est caractérisée par des changements soudains de la demande et de la capacité de production. Son hypothèse de départ est que les extrapolations sont souvent inadéquates et qu'il y a des discontinuités entre les projections passées et les nouvelles tendances qui vont toutes deux nécessiter des ajustements stratégiques.

La **planification stratégique** se concentre sur le marché de la firme. L'accent est ainsi non seulement mis sur les projections mais sur une compréhension en profondeur du marché de la firme, particulièrement de ses concurrents et de ses clients. Son but n'est pas seulement de comprendre les conditions actuelles du marché, mais aussi de prévoir les changements qui auront une implication stratégique.

La principale difficulté avec une planification stratégique est qu'elle est périodique. De plus, les besoins d'analyse stratégique n'apparaissent pas une fois par année mais plutôt en temps réel.

Aaker¹⁰ complète l'approche traditionnelle de la planification stratégique en élargissant celle-ci avec la notion de **gestion stratégique des marchés**. Celui-ci justifie cet élargissement par l'inaptitude des modèles de planification traditionnel à faire face aux changements rapides et imprévisibles de l'environnement confrontant la firme. Afin de faire face aux surprises stratégiques et au développement rapide des menaces et opportunités, les décisions

¹⁰ AAKER, David A., Mascarenhas, Briance (automne 1984), The Need for Strategic Flexibility, Journal of Business Strategy, pages 74-82.

stratégiques doivent être prises rapidement et en dehors du cycle de planification annuelle traditionnel.

Ce modèle de planification suggère un besoin d'information continue et en temps réel plutôt qu'une information supplémentaire à l'analyse périodique. Cette information complète les modèles de planification présentés précédemment plutôt que de les remplacer.

La présence du mot marché amplifie le fait que le développement de stratégies nécessite d'être dominé par le marché et son environnement plutôt que d'être orienté par les besoins internes de l'organisation. Elle souligne également que le procédé de planification devrait être proactif plutôt que réactif et que la tâche de l'organisation devrait être d'influencer les événements et non de seulement y répondre.

Naylor¹¹ complète cette approche historique avec l'ajout de trois approches alternatives développées depuis les années soixante-dix.

Les **modèles de simulation corporatifs** qui d'après l'auteur n'étaient au départ que des modèles limités aux aspects financiers avec très peu de composantes de marketing ou de production ont évolués considérablement depuis et sont de plus en plus utilisés.

Les **modèles d'analyse de portefeuille** de produits sont bien illustrés par deux modèles qui ont reçu beaucoup de publicités : la matrice du BCG (Boston

¹¹ NAYLOR, Thomas H., An Overview of Strategic Planning Models, North-Holland Publishing Company, New York, 1982, pages 3-17.

Consulting Group) qui aide l'entreprise à déterminer quel rôle doit être assigné à chacune de ses SBU (Strategic Business Unit) et les PIMS (Profit Impact of Market Strategy) qui croit qu'en plus d'analyser l'impact de la croissance relative du marché on doit ajouter d'autres facteurs tels que l'attrait de l'industrie et la force de l'entreprise.

Les modèles d'optimisation de portefeuille de produits analysés par Naylor se limitent au modèle du BCG, au modèle d'Hamilton et Moses et aux modèles de prix capital-actif.

L'auteur termine son analyse en soulignant que bien que ces modèles aient été développés indépendamment, il y aura au cours des prochaines années des tentatives afin de compléter ces différents modèles.

4.2 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Kotler et Bloom¹² affirment que pour des organisations qui sont relativement nouvelles avec l'utilisation des méthodes de marketing, il peut être nécessaire de débiter le processus de planification par une analyse des résultats passés et d'un audit marketing avant de débiter le développement du plan de marketing proprement dit. L'analyse faite avant ce premier audit peut être d'un apport très intéressant avant la création de ce premier plan.

¹² KOTLER, Philip et Paul N. Bloom (1984), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, chapitre 14.

Lewis¹³ complète en ajoutant qu'une organisation doit acquérir un système d'information (intelligence) stratégique si elle veut obtenir et soutenir un avantage compétitif dans son ou ses marchés. L'auteur souligne également que l'organisation ne peut devenir "intelligente" avant qu'elle ne réalise que son système d'information est un actif qui doit être géré, plutôt qu'un coût qui doit être réduit. Une fois cette prise de conscience réalisée, la direction devient alors en mesure de transformer cette information en programmes stratégiques de marketing.

Porter¹⁴, pour sa part, affirme que ce sont les directeurs des unités opérationnelles qui sont les mieux placés pour élaborer des scénarios sectoriels. Ce sont eux qui ont la responsabilité des choix stratégiques et qui ont également la responsabilité de faire face à l'incertitude. C'est le meilleur moyen de s'assurer que les scénarios soient pertinents pour l'unité concernée. Il ajoute que l'élaboration des scénarios sectoriels doit être intégrée à la procédure de planification dès que l'analyse du secteur, des concurrents et de la chaîne des valeurs a été effectuée. Les scénarios sectoriels seront inefficaces en l'absence d'une bonne analyse de ces données.

Lorange et Vancil¹⁵ suggèrent cependant que le directeur d'une unité opérationnelle doit obtenir l'approbation préalable de la haute direction avant de préparer l'énoncé de sa mission, de ses objectifs et de l'alternative stratégique. Ce

¹³ LEWIS, B.(printemps 1990), *Marketing Success in the 1990s: Characteristics of the Intelligent Corporation*, *Information Management Review*, volume 5, numéro 4, pages 15-22.

¹⁴ PORTER, Michael (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, Paris, InterÉditions, page 560.

¹⁵ LORANGE, Peter et Richard F. Vancil (1977), *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, chapitre 2.

n'est qu'une fois cette étape complétée qu'il pourra s'attaquer au développement d'un plan opérationnel ou de stratégies spécifiques.

Strauss¹⁶ explique que la pratique du marketing stratégique demande que l'organisation toute entière partage et participe au développement d'une vision systémique orientée vers son marché et qui évolue avec les besoins de celui-ci. L'approche analytique la plus efficace du marketing stratégique est l'identification des mégasystèmes qui doivent être impliqués dans la gestion de cette dernière.

Hax et Majluf¹⁷ soulignent un point intéressant en affirmant que lorsqu'une organisation partage des ressources centralisées cela ajoute un niveau de complexité supplémentaire en ce qui a trait aux stratégies opérationnelles. En effet, même si le gestionnaire d'une unité opérationnelle est impliqué lors du développement des stratégies opérationnelles de chacune de celles-ci, il peut persister des inconsistances lors de la recherche d'un consensus. Cela se produit lorsque le propriétaire d'une organisation analyse les différents besoins de chacune des unités stratégiques de cette dernière. Lorsque celui-ci se met à analyser tous les besoins de ces différentes unités, il peut émerger des désaccords légitimes entre les unités et leurs gestionnaires. Ces désaccords doivent alors être résolus, soit par des discussions directes entre les parties affectées ou encore escaladés au niveau de la haute direction.

¹⁶ STRAUSS, N. (août 1989), How to win a Marketing Match, Director, volume 43, numéro 1, page 39.

¹⁷ HAX, Arnaldo C., Majluf, Nicolas S. (1984), Strategic Management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Pour conclure, ils soulignent également que les stratégies opérationnelles sont formulées à trois niveaux:

1. Au niveau corporatif, où les directeurs des différentes unités opérationnelles participent activement à leur formulation.
2. Au niveau opérationnel, où les directeurs des unités opérationnelles ont à répondre à la pression corporative impliquant ceux-ci bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans aucune des étapes de planification préalables. Ces programmes d'action devraient être supportés par un procédé d'analyse des mécanismes de prise de décisions internes ainsi que de l'environnement de l'organisation.
3. Lorsqu'il y a conflit entre les deux niveaux précédents, ceux-ci doivent alors en discuter afin d'en arriver à une entente, sinon le conflit devrait être élevé aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Aaker¹⁸ souligne quant à lui que l'implantation d'un plan stratégique implique simplement la conversion des différents choix stratégiques dans un plan opérationnel. Si un nouveau couple produit/marché doit être introduit, un nouveau plan stratégique est nécessaire afin de développer ou d'acquérir le nouveau produit ou service qui servira de véhicule d'entrée. Il discute aussi de l'éventualité où il serait nécessaire de mettre sur pied un service de recherche et de développement. Finalement, il souligne qu'un plan stratégique peut avoir à

¹⁸ AAKER, David A (1988), Strategic Market Management, New York, John Wiley & Sons, page 89.

couvrir une période supérieure à un an, mais qu'il est très important qu'un plan annuel détaillé contienne des objectifs spécifiques à court terme.

Brownlie¹⁹ affirme quant à lui que le niveau de compétitivité choisi dans le plan stratégique d'une entreprise définit les choix effectués par celle-ci afin de déployer ses ressources dans la poursuite de ce qu'elle juge être un avantage compétitif soutenable. Il soutient également que les considérations de marketing ont un rôle diagnostique et analytique important à jouer lors de la recherche de créneaux où l'entreprise a une capacité unique de combler un facteur-clef dans un ou plusieurs couples produit-marchés.

Kimber et Plasom-Scott²⁰ nous mettent en garde du fait que, malgré que plusieurs grandes organisations proclament être orientées vers leurs marchés parce qu'elles répondent aux besoins de leurs clients, une entreprise n'a pas une approche de marketing stratégique tant qu'elle n'influence pas le comportement de ses clients.

4.3 PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS LE MARCHÉ DES SERVICES

Urban et Star²¹ singularisent le marché des services en spécifiant que la technologie et les personnes doivent être combinées pour livrer les bénéfices

¹⁹ BROWLIE, D.T. (1989), The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the Subject of Competition, European Journal of Marketing, Vol.23, Numéro 12, pages 7-20.

²⁰ KIMBER, Martin, Plasom-Scott, J.(novembre 1989), Marketing Means Money, Accountancy, Vol. 104, numéro 1155, pages 94-95.

²¹ URBAN, Glen L., Star, Steven, H. (1991), Advanced Marketing Strategy, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, page 7.

attendus de la part des clients d'une manière uniforme. Une fois que les tactiques ont été déterminées, un plan détaillé, accompagné d'un budget, devrait être établi afin que les résultats puissent être mesurés et comparés à des buts spécifiques. Un système d'information efficace peut être d'une aide précieuse dans ce processus.

Zeithaml²² affirme que la vente de services est dominée par l'expérience de la qualité et que les attributs du service en question ne peuvent être évalués qu'après l'achat, et qui plus est, durant la phase de consommation-production. Un service de qualité supérieure ne peut être fabriqué en usine, emballé et livré tel quel chez le consommateur. Au lieu de cela, le client doit entrer dans l'usine afin de consommer le service où il est produit, et c'est le comportement des "producteurs" qui influencera la décision du client de racheter ou non ce service dans le futur.

Kotler et Bloom²³ soulignent que les services peuvent être vus comme ayant les mêmes caractéristiques de cycle de vie qu'un organisme biologique. Ils reçoivent à un point donné un haut niveau de réceptivité dans le marché qui est suivis par une période de déclin. Ils décrivent ce phénomène "Service Life-Cycle" (SLC). Ils décrivent également le terme service comme étant les activités ou bénéfices qu'un parti peut offrir à un autre et qui sont essentiellement intangibles et ne résultent pas dans un transfert de propriété. Ils affirment que les services sont intangibles, inséparables, variables et périssables.

²² ZEITHAML, Valerie A. (1981), How Consumers Evaluation Processes differ Between Goods and Services, Marketing of Services, Chicago, American Marketing Association, pages 186-189.

²³ KOTLER, Philip et Paul N. Bloom (1984), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, chapitre 14.

Les auteurs font également la distinction entre trois niveaux de services. Le "coeur du service" qui répond à la question suivante: quel besoin le service remplit vraiment? Le "service perçu" est le service tel que vu. Il inclut les attributs suivants: personnel, niveau de qualité, durée, période d'attente et niveau de soutien. Le "service augmenté" comprend les compléments tels que les garanties ou crédits disponibles.

Urban et Star²⁴ expliquent que le phénomène de cycle de vie des produits se retrouve aussi dans l'industrie des services. Ils soulignent que la compréhension et la prédiction de ces cycles de vie sont critiques au succès du diagnostic de l'environnement stratégique de l'entreprise.

Kotler et Bloom²⁵ mettent l'accent sur trois questions fondamentales qu'une organisation de services doit se poser: (1) Quel niveau de sophistication est nécessaire pour le système de planification? (2) Quelles procédures devraient être utilisées pour développer le procédé de planification? (3) Quel devrait être le contenu du plan de marketing? Ils tentent ensuite de répondre aux questions précédentes en décrivant un procédé de planification de marketing appliqué au marché des services.

Branch²⁶ affirme que le fait que plusieurs organisations utilisent des systèmes de planification et de contrôle et qu'un nombre croissant de firmes de

²⁴ URBAN, Glen L., Star, Steven, H. (1991), Advanced Marketing Strategy, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, page 95.

²⁵ KOTLER, Philip et Paul N. Bloom (1984), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, chapitre 14.

²⁶ BRANCH, Melville C. (1962) The Corporate Planning Process, New York: American Management Association, pages 48-49.

services introduisent ceux-ci est un bon indicatif du niveau de satisfaction de leur utilisation. Il a aussi résumé les principaux bénéfices de l'utilisation de telles méthodes:

1. elles encouragent une réflexion systématique et proactive de la part de la direction de l'organisation;
2. elles mènent à une meilleure coordination des efforts de l'organisation;
3. elles mènent au développement d'outils de contrôle de la performance;
4. elles forcent l'organisation à affiner ses objectifs et ses politiques;
5. elles préparent l'organisation au cas où des changements dramatiques surviendraient dans l'environnement ; et
6. elles amènent les dirigeants à être plus actifs dans leurs diverses responsabilités.

Berry et Parasuraman²⁷ énumèrent quelques points importants à surveiller au sujet de la planification stratégique dans le domaine des services:

1. déterminer le niveau de maturité de marketing de l'organisation. Le dirigeant pourrait avoir à faire des ajustements ou des changements importants à la culture de celle-ci;

²⁷ BERRY, Leonard L., Parasuraman (1991), A., Marketing Services: Competing Through Quality The Free Press, New York.

2. promouvoir une orientation du marketing dans les opérations de l'organisation via une intégration complète de la planification du marketing à l'intérieur du plan stratégique;
3. ne pas essayer de créer un service de marketing immense. Une entreprise de services ne nécessite que quelques spécialistes en marketing qui comprennent la culture de l'organisation et qui pourront ainsi aider l'organisation à mettre l'accent sur le client.

Les auteurs en profitent pour énumérer leurs critères de sélection du candidat idéal pour le poste de directeur en marketing d'une organisation de services. D'après eux celui-ci est un leader naturel, il comprend la différence entre la mise en marché de biens et celle des services, il a une bonne compréhension de l'industrie dans laquelle il évolue et il est un très bon communicateur.

Afin d'améliorer la productivité des organisations de services, Levitt²⁸ recommande que celles-ci adoptent une attitude manufacturière envers la production de services telle que représentée par l'approche "ligne d'assemblage" adoptée par la chaîne de restauration rapide McDonald's. Cette approche permet, d'après lui, de raccourcir la courbe d'apprentissage et d'ainsi permettre au client de recevoir un service de qualité à un prix inférieur par rapport à une approche traditionnelle.

²⁸ LEVITT, Theodore (septembre-Octobre 1972), Product-Line Approach to Service, Harvard Business Review, pages 41-52.

4.4 LES PIÈGES D'UN SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE FORMEL

D'après Piper et Smith²⁹ l'apparition impromptue d'un procédé de planification stratégique est inévitablement vouée à l'échec. La raison étant que l'implantation rapide d'un tel processus de planification est une réaction à des performances médiocres face au(x) marché(s). Ils expliquent qu'une planification pré-planification est nécessaire afin de s'assurer qu'il y ait une progression vers un système de planification du marketing stratégique complet et durable.

Piercy et Giles³⁰ remettent en question les modèles de planification conventionnels. Ils argumentent que ces modèles ignorent les réalités humaines et organisationnelles confrontant le planificateur. Ils proposent plutôt un modèle basé sur la compréhension de l'environnement, des options tactiques disponibles et des contraintes de réalisation de la part du dirigeant de l'organisation.

Aaby et McGann³¹ affirment quant à eux que le marketing stratégique est en perte de vitesse et qu'il est moins influent aujourd'hui qu'il ne l'était il y a dix ans. Cela est dû, d'après eux, à son éloignement du cœur de l'entreprise. Les auteurs suggèrent qu'afin d'obtenir une approche complète, le procédé de planification du marketing doit prendre en considération tous les groupes de prise de décision de l'entreprise. Ce qu'ils appellent une "Navigational Marketing Strategy" peut être intégrée à travers la hiérarchie de l'organisation et de ses

²⁹ PIPER, J., Smith, G.(1990), Developing Marketing Planning in Reality, Marketing Intelligence & Planning, volume 8, numéro 2, pages 28-34.

³⁰ PIERCY, N., Giles, W. (été 1990), The Logic of Being Illogical in Strategic Marketing Planning, Journal of Services Marketing, volume 4, numéro 3, pages 27-37.

³¹ AABY, N., McGaan, A (1989)., Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing, European Journal of Marketing, volume 23, numéro 10, pages 18-31.

différentes fonctions de marketing. Ils soulignent également que le niveau d'habilité de la direction de l'organisation à prendre des décisions de marketing dépend de facteurs tels que : la taille de l'organisation , la compétence du personnel de direction et l'étendue de son niveau d'expérience.

Kotler³² nous adresse une mise en garde intéressante en affirmant que bien que la segmentation des marchés soit une technique importante en marketing, celle-ci n'est pas une stratégie. Elle n'est qu'un aspect analytique qui précède le développement d'une stratégie. Il propose la mise en place des quatre P du marketing stratégique: "Probing", "Partitioning", "Prioritizing" et "Positioning".

Porter³³ souligne qu'une erreur courante en planification stratégique est d'utiliser la notion de part de marché pour décrire la position concurrentielle d'une organisation. Cette démarche stratégique est d'après lui trompeuse et dangereuse. Si la part de marché est à coup sûr l'un des éléments qui intervient dans la position concurrentielle, l'accession à la situation de leader est une conséquence et non une cause de l'avantage concurrentielle. Il souligne également que la part de marché n'a pas d'importance en soi dans la lutte concurrentielle. C'est l'avantage pris sur les concurrents qui en a.

Reid³⁴, après avoir analysé 94 petites et moyennes entreprises, a découvert que la planification stratégique et son implantation sont souvent vus comme des fonctions réservées aux grandes entreprises. Il s'empresse cependant

³² KOTLER, P. (septembre/octobre, 1989), From the Mass Marketing to Mass Customization, Planning Review, volume 17, numéro 5, pages 10-13

³³ PORTER, Michael (1986), L'Avantage Concurrentiel, Paris, InterÉditions, page 40.

³⁴ REID, D. (avril 1990), Where Planning Fails in Practice, Long Range Planning, volume 23, numéro 2, pages 85-93.

de corriger cette fausse perception en affirmant que ces deux fonctions peuvent aussi bien être implantées dans les plus petites organisations. Il suggère trois changements-clefs à planter dans ces types d'organisations :

1. instaurer un système de gestion de l'information;
2. baser les stratégies sur une analyse et sur des interprétations réalistes;
3. instaurer une culture qui fasse la promotion de l'implication des acteurs de l'organisation dans le processus de planification stratégique.

Il souligne également que la cause principale de la faiblesse pratiquement généralisée en planification du marketing stratégique est l'absence de vision de la part de la direction de ces entreprises.

CINQUIÈME PARTIE

CONCEPTUALISATION

Il est intéressant de souligner que, qu'elle soit formelle ou informelle, la planification stratégique est toujours présente à l'intérieur d'une organisation. Si elle est informelle, elle sera alors plus ou moins définie dans la tête du responsable d'une organisation, grande ou petite. Dans le cas d'une planification plus formelle, elle sera alors plus palpable et se retrouvera sous la forme d'un document plus ou moins détaillé et complet.

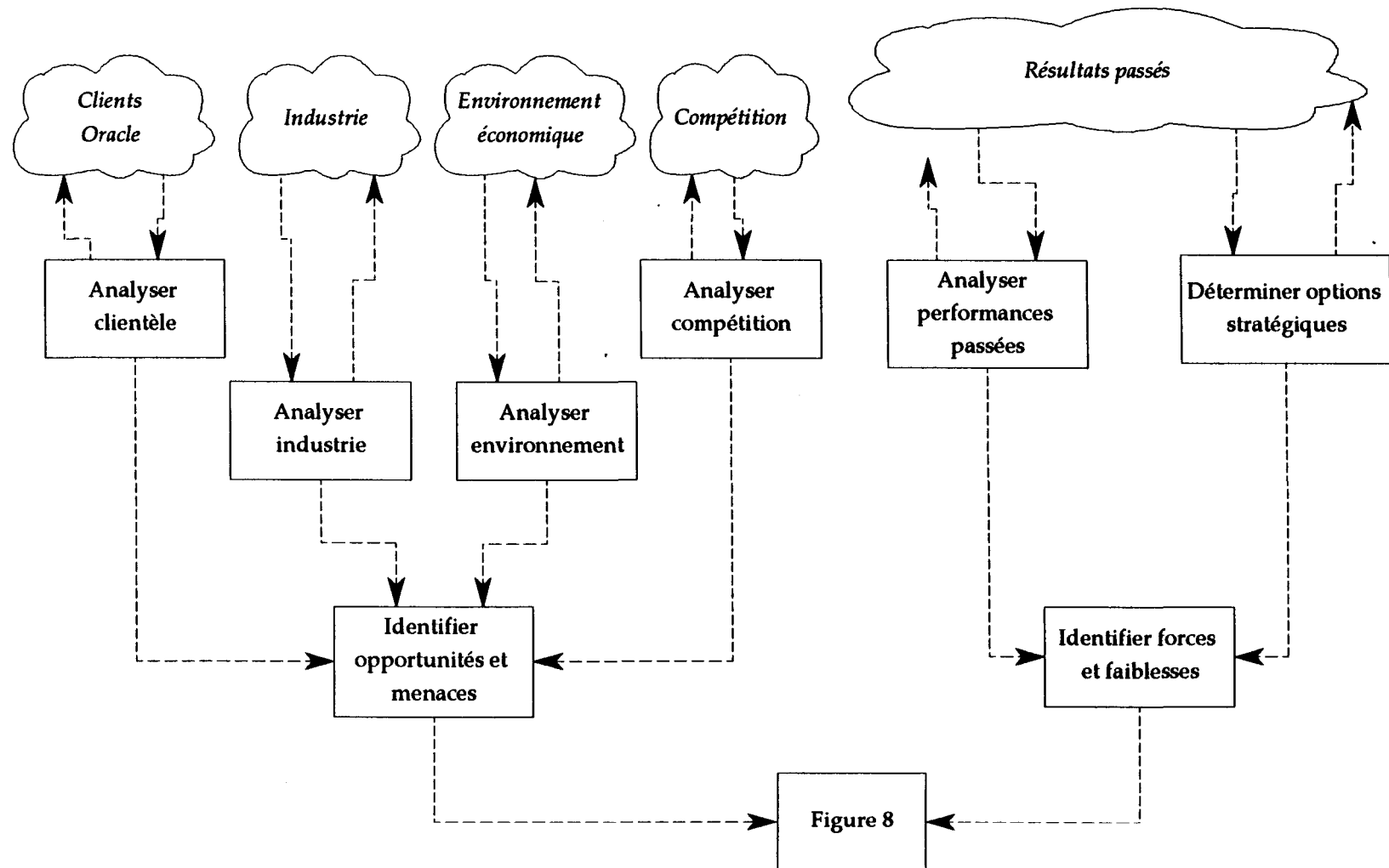
La revue de littérature sur le sujet a permis de constater qu'il n'existe pas de modèle de planification universel. Il a donc fallu développer un modèle de planification stratégique adapté aux besoins particuliers du service de formation de l'entreprise.

Ce système de planification stratégique s'articule autour de trois composantes principales : l'analyse de l'environnement interne et externe, le processus de planification stratégique et le calendrier de planification stratégique.

5.1 PROCESSUS D'AUTO-ANALYSE ET D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Ce système d'analyse stratégique (tel que décrit à la figure 7), la première étape de notre processus, a été développé avec le double objectif d'aider la direction du service à accélérer et à améliorer le processus de prise de décision.

FIGURE 7
PROCESSUS D'AUTO-ANALYSE DU SERVICE DE FORMATION ET
D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



Celui-ci permettra à l'organisation de faire la collecte de l'information nécessaire au développement de stratégies de marketing valables et d'ultimement prendre les bonnes décisions dans son mandat de mise en marché des services de formation de l'entreprise.

5.1.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'analyse de l'environnement implique l'examen de tous les éléments pertinents de l'environnement externe de l'organisation. Le résultat final de cette analyse est la compréhension des opportunités et des menaces présentes et potentielles auxquelles l'organisation doit faire face.

Analyse de la clientèle

Cette analyse comprend l'identification des différents segments de la clientèle ainsi que ses motivations et ses besoins non-satisfaits. L'analyse des motivations de la clientèle fournit l'information nécessaire pour décider si l'organisation peut ou non soutenir un avantage compétitif. Un besoin non-satisfait peut aussi représenter une façon de percer un marché particulier.

Analyse de l'industrie

Cette activité a deux principaux objectifs. Le premier est de déterminer le niveau d'attrait d'un couple produit-marché à l'intérieur d'une industrie. Le second est de comprendre la dynamique de l'industrie de manière à permettre la

détection des menaces et des opportunités et ainsi l'adaptation des stratégies appropriées. Cette analyse comprend également un examen de la taille, du taux de croissance, de la structure de la compétition, de la structure de ses coûts, des différents canaux de distribution, des tendances et des facteurs de succès clefs de l'industrie.

Analyse de l'environnement

Il s'agit ici d'identifier et de comprendre l'émergence des opportunités et des menaces forgées par les environnements économique et technologique du service. Il est très important de comprendre les effets de ceux-ci sur l'organisation. L'environnement technologique de l'organisation est un facteur-clef de cette analyse dans le cas qui nous intéresse. En effet, cet environnement est très turbulent et est en continuelle effervescence.

Analyse de la compétition

Cette analyse débute avec l'identification des compétiteurs courants et potentiels. Il est intéressant de regrouper ceux-ci en groupes stratégiques ayant des caractéristiques et/ou des stratégies homogènes. Il est aussi important d'y inclure leurs forces et faiblesses afin d'en profiter, si possible.

Identification des opportunités et des menaces

Une fois les quatre étapes précédentes complétées, le dirigeant de l'organisation sera en mesure de dresser un éventail complet des différentes opportunités offertes et menaces rencontrées par l'environnement de son industrie. Cette identification est essentielle à la performance à long terme du service.

5.1.2 AUTO-ANALYSE

L'auto-analyse de l'organisation met l'accent sur la compréhension détaillée des caractéristiques de l'organisation qui ont une importance stratégique. Celle-ci comprend l'analyse des performances passées et l'examen des caractéristiques stratégiques clefs comme ses forces, faiblesses et problèmes.

Analyse des performances passées

Deux éléments composent cette analyse : la performance financière et non-financière de l'organisation. Il est essentiel de mesurer la performance financière de l'organisation. De plus, plusieurs outils sont à la disposition des dirigeants pour mesurer celle-ci. Il serait ici superflu d'énumérer la panoplie d'outils de mesure financière à la portée des dirigeants d'entreprise.

En ce qui a trait aux aspects non-financiers, qui sont probablement de meilleurs indicateurs à long-terme de la santé stratégique de l'organisation, il suffirait d'énumérer : la part de marché, la performance et la valeur du produit, la structure des coûts, la performance des employés et une analyse du portefeuille des produits.

Identification des facteurs stratégiques

L'auto-analyse du service devrait aussi comprendre les caractéristiques d'affaires qui influenceront les choix stratégiques. Elles comprennent des facteurs tels que : la révision des stratégies passées, les problèmes stratégiques, les capacités et les contraintes de l'organisation, les ressources financières de l'organisation et finalement sa flexibilité.

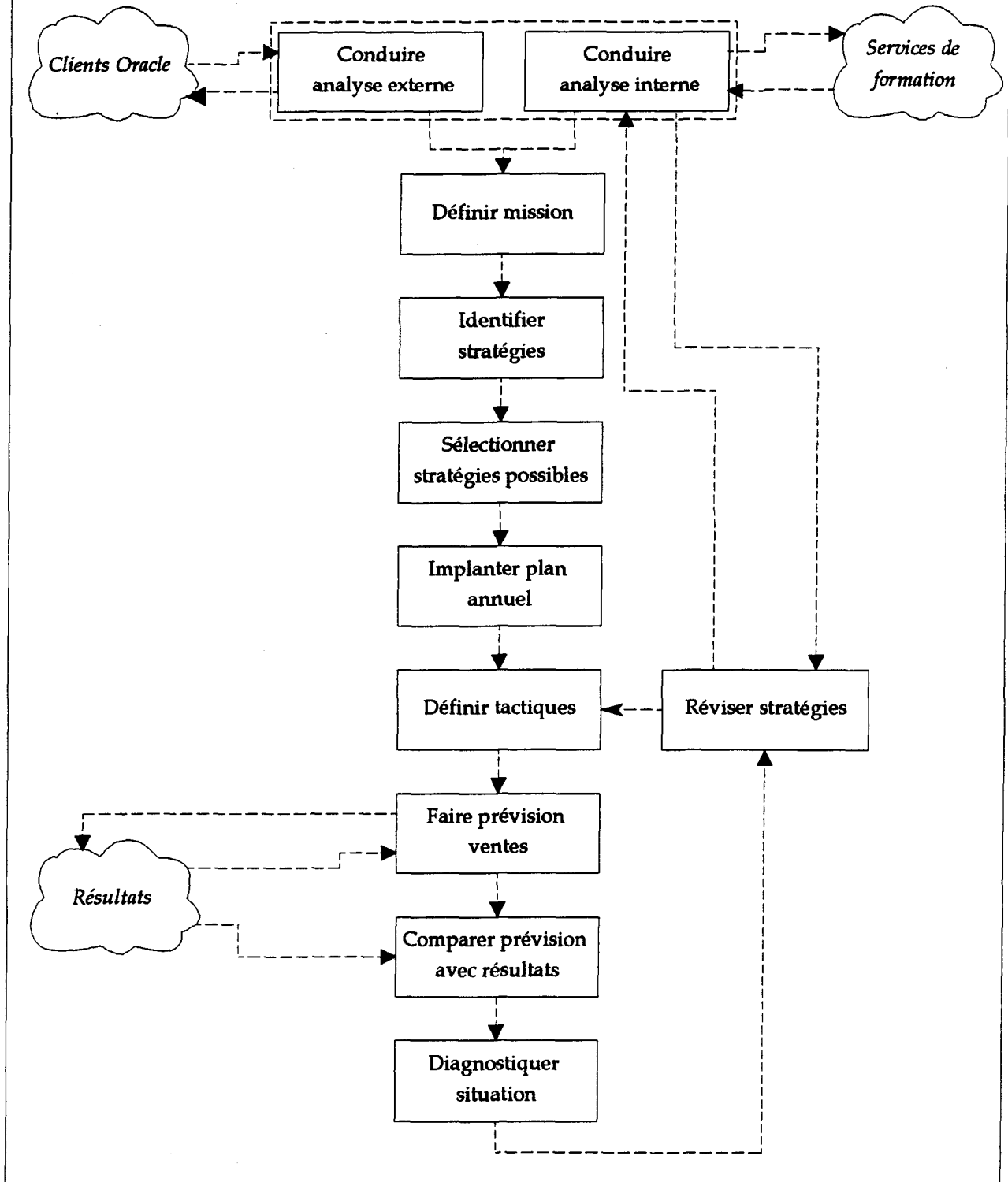
Identification des forces et des faiblesses

Une fois que la direction du service a complété les deux activités précédentes, il devient beaucoup plus simple d'identifier ses forces et ses faiblesses. Celles-ci sont basées sur ses actifs et ses habilités à remplir les tâches nécessaires à l'optimisation de la performance de l'organisation. En fait, le processus d'auto-analyse est en grande partie motivé par le besoin de détecter celles-ci. C'est à partir de ce résultat que le processus stratégique suivant sera réalisé.

5.2 PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'objectif du système précédent étant atteint, l'acteur-chercheur utilisera ces résultats pour développer le plan stratégique de mise en marché (voir figure 8). Ce processus est, grosso modo, divisé en trois parties : le développement de la mission, le développement du plan opérationnel et, finalement, le contrôle du processus de planification.

FIGURE 8
PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



Définition de la mission

La première étape du développement d'un plan stratégique, la définition de la mission répond à une question essentielle : quel est notre domaine d'affaires et que devrait-il être? Développée à partir du processus précédent, celle-ci définit le domaine d'affaires dans lequel l'organisation s'engage et fait la distinction avec la compétition. Elle se doit de définir le domaine d'affaires de l'organisation ainsi que d'avoir une orientation très dynamique.

Identification des stratégies

Utilisant encore une fois les résultats du processus précédent, cette étape se doit de définir dans quels couples produits/marchés l'organisation opérera, et quelle proportion de ses ressources seront affectées à chacun.

L'organisation pourra, par exemple, ralentir ses investissements dans le cas d'une stratégie d'écémage de marché ou encore simplement les stopper dans un marché qui perdrait de son attrait pour l'avenir de la croissance de celle-ci.

Choix des stratégies possibles

À partir des stratégies identifiées lors de l'étape précédente, il suffit maintenant de sélectionner celles qui seront les plus appropriées aux caractéristiques des couples produits/marchés sélectionnés ainsi qu'à l'avantage compétitif soutenable de l'organisation. L'organisation aura à choisir entre une stratégie proactive et réactive en fonction de ses qualités intrinsèques.

Implantation du plan annuel

Comme l'a commenté Urban et Star³⁶, la meilleure stratégie n'a qu'une valeur négligeable si elle n'est pas implantée efficacement. L'évaluation de toutes les stratégies devrait inclure une évaluation complète des risques qui y sont associés ainsi qu'une évaluation des coûts et de la faisabilité des changements organisationnels requis.

Définition des tactiques

La traduction des stratégies en tactiques requiert le développement de programmes, de budgets et de plans très détaillés. Un plan d'actions est maintenant défini d'une façon très spécifique. Alors que l'horizon de la planification stratégique était de l'ordre de cinq ans ou plus, nous passons maintenant à des calendriers de mise en place de l'ordre d'une année.

Prévision des ventes

Faisant suite au développement d'un plan d'actions, il faut maintenant évaluer le revenu qui sera généré par l'effort de vente de l'organisation au cours de l'année qui suivra. Il s'agit d'un exercice qui fait le pont entre l'art et la science. En effet, bien qu'il soit relativement facile de prévoir le montant des ventes faites auprès des clients existants, il est par contre plus hasardeux de prévoir les ventes faites auprès des nouveaux clients. C'est ici que l'art prend le dessus, et que

³⁶ URBAN, Glen L., Star, Steven, H. (1991), Advanced Marketing Strategy, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, page 25.

l'expérience de mise en marché et le jugement du dirigeant deviennent un atout important. D'après Miller et Heiman³⁷, il s'agit ici de l'habilité la plus difficile à enseigner à un représentant des ventes.

Prévisions versus résultats obtenus

Il s'agit ici de faire la comparaison entre les résultats prévus et la réalité. Lorsque les résultats sont trop bas ou trop élevés, le système apprend et devient de plus en plus précis pour évaluer les résultats futurs. Lorsque les résultats sont trop élevés, il faut avoir la sagesse de constater qu'au moins une des hypothèses de départ de nos prévisions était fausse.

Diagnostic de la situation

Une analyse détaillée des résultats passés permettra de poser un diagnostic de la situation qui permettra, à son tour, d'identifier les raisons sous-jacentes à ces résultats. Il est en effet essentiel, si l'organisation veut améliorer ses performances, de comprendre le pourquoi de ses performances et ainsi de ne pas naviguer dans l'obscurité.

Révision des stratégies

Une fois ce diagnostic établi, l'organisation doit alors faire les corrections nécessaires au niveau de ses tactiques si les écarts sont minimaux ou au niveau de

³⁷ MILLER R., Heiman, S. (1985), *Strategic Selling*, New-York, Warner Books, page 259.

ses stratégies s'ils sont plus importants. Il est aussi important de continuer de mettre à jour les données du processus d'analyse précédent, et d'ainsi en profiter pour enrichir les tactiques et les stratégies de l'organisation. De cette façon, elle obtiendra un système de planification dynamique et continuellement adapté à son environnement turbulent.

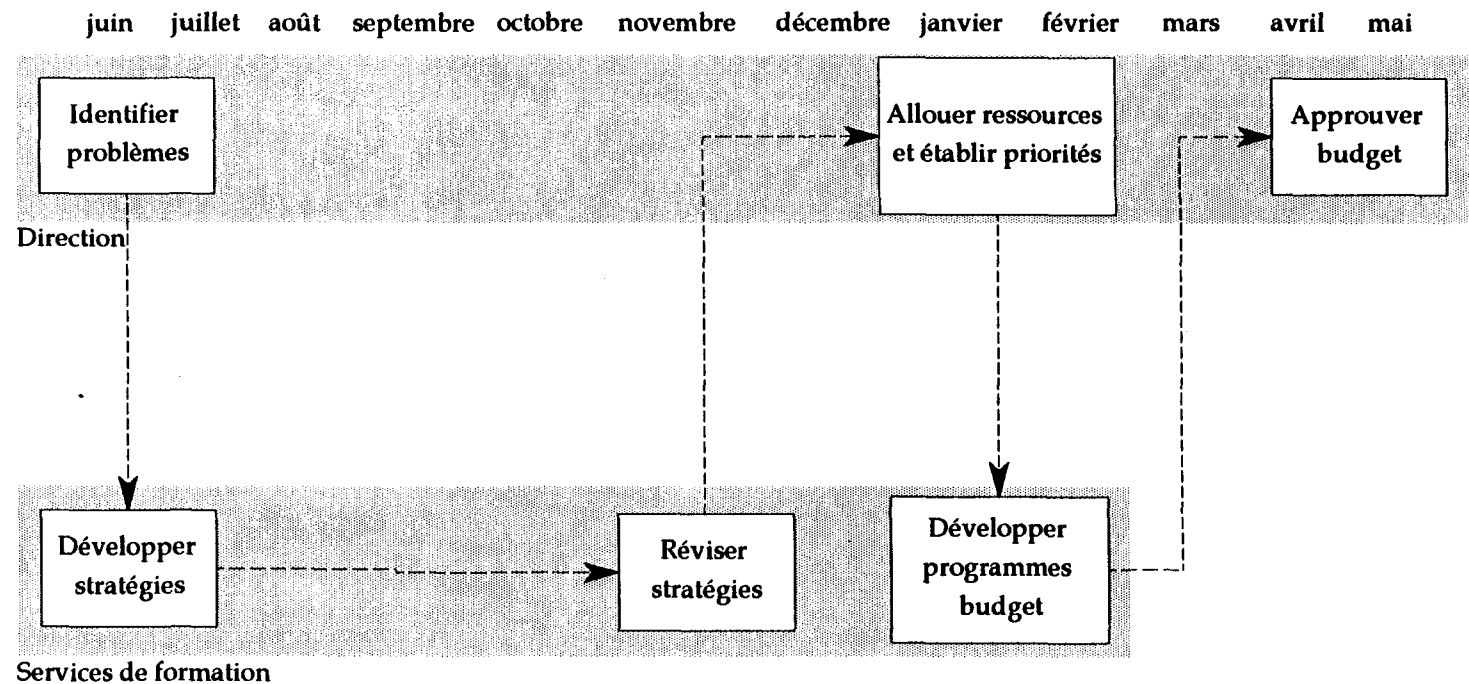
5.3 CYCLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Une fois le premier cycle de planification stratégique complété, une question subsiste : comment en fait-on la maintenance? C'est à cette question que la section suivante tentera de répondre.

Le développement et la mise à jour de stratégies demandent une cueillette d'informations structurée et systématique, ainsi que l'ouverture d'esprit de considérer de nouvelles avenues possibles et le désir de penser en des termes stratégiques. Même si toutes ces conditions sont réunies, il faut tout de même mettre sur pied un procédé de développement, d'affinement et de réajustement des stratégies.

La solution envisagée ici est de prévoir la planification en spécifiant "ce qui" doit être exécuté par "qui" et "quand". Le procédé de planification peut être complété dans une période intensive d'une à deux semaines, mais la répartition de cet effort échelonnée sur une période plus longue permet une meilleure collecte des données, une meilleure analyse et une meilleure panoplie de possibilités stratégiques à considérer.

FIGURE 9
CYCLE DE DÉVELOPPEMENT
DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE



Le modèle du cycle de développement de la planification stratégique (figure 9), développé à partir du modèle de Hedhuis³⁸, identifie les étapes nécessaires à la mise en place d'un tel cycle de maintenance annuel. Il comprend les étapes suivantes :

Au début de l'exercice financier (juin), la haute direction de l'entreprise **identifie les problèmes** qui la concerne (le niveau de satisfaction de la clientèle, par exemple). Une analyse des problèmes identifiés est effectuée par le service de formation qui **développe de nouvelles stratégies** de marketing ou qui modifie les stratégies existantes.

De juillet à octobre, le service **révise son plan quinquennal**, mettant l'accent sur le renforcement de sa position stratégique dans le marché. Le service prépare également sa réponse à la ligne de conduite proposée par la direction.

De décembre à février, la haute direction évalue le plan stratégique du service, ainsi que les risques et décide, en consultation avec la direction du service, de la **priorité d'allocation des ressources**.

De mars à mai, la direction du service termine le **développement** de ses **programmes** afin d'établir son **budget** pour l'année financière suivante.

À la fin de l'exercice financier (31 mai), le service reçoit l'**approbation** finale de ses programmes et son **budget** pour l'exercice financier suivant.

³⁸ HEDHUIS, Dale J.(1979), Strategic Management, Little, Brown, Boston, page 243.

5.4 LIEUX DES CHANGEMENTS POTENTIELS

Le processus de planification stratégique est le mécanisme d'engagement des changements nécessaires pour remettre l'organisation sur le chemin de la réussite. En effet, comment optimiser les performances du service s'il n'y a pas de processus de planification de mise en marché.

Comme le processus de planification existant dans l'organisation lors de la confection de l'image riche n'est pas formel et qu'il est laissé au bon vouloir du directeur en place, il n'a pas été très difficile de convaincre la direction de mettre en place un processus de planification formel.

Un endroit où il a été plus difficile d'arriver à un consensus concerne la définition d'une mission et l'identification de stratégies permettant de rencontrer les objectifs du plan annuel.

Nous avons suggéré trois réunions annuelles formelles entre le service et les propriétaires du système : l'identification des problèmes, l'allocation des ressources, l'établissement des priorités et finalement l'approbation des budgets pour l'exercice financier suivant.

Ces réunions devraient permettre l'établissement de communications plus ouvertes entre ces deux groupes qui ont à coeur le succès du service, mais qui n'avaient jusque là que des discussions non structurées qui n'aboutissaient à rien faute d'un cadre de discussion permettant des discussions sur une base objective.

5.5 IMPLANTATION

À la fin de l'exercice financier 1993 (finissant le 31 mai 1993), le service a atteint 111 % de ses objectifs de revenus et 123 % de ses objectifs de contribution aux profits.

La mise en place du processus de planification stratégique décrit au début de cette partie est définitivement responsable de cet état de fait. Celle-ci a forcé les différents acteurs de l'organisation à communiquer leurs idées et à travailler vers des objectifs communs et clairement identifiés.

La mise en place de ces changements a débuté par une réunion au début du dernier exercice financier (juin 1992). Cette réunion a permis d'identifier les problèmes auxquels faisait face l'organisation à ce moment-là et de définir sa mission. L'implication de tous les acteurs dans la destinée du service était primordiale et a produit les effets escomptés.

Suite à cette réunion, une rencontre avec la direction de l'entreprise a eu lieu afin de partager la nouvelle problématique de l'organisation avant de débiter le développement de stratégies qui ont été modifiées grâce à l'apport des différents acteurs de celle-ci. En janvier 1993, lors d'une deuxième réunion du service, les programmes nécessaires au succès de celui-ci ont été développés.

Suite à cette réunion, le directeur a développé un budget pro-forma qui a ensuite été approuvé par la direction de l'entreprise.

5.6 RÉSULTATS OBTENUS

Dans le but de présenter au lecteur les résultats concrets de l'intervention faite auprès du département de formation de l'entreprise, cette section du mémoire fera une analyse sommaire de ceux-ci, et ce, un an après le début de la mise en place des solutions développées suite à cette intervention.

La direction de la compagnie s'est montrée très prudente, mais tout de même réceptive à la démarche de planification stratégique du chercheur-acteur. Celle-ci a permis au chercheur-acteur de mettre en place ses solutions aux problèmes de planification stratégiques du département. Les différentes solutions ne pouvant être mises en place qu'à un rythme qui permettait au client de se sentir en confiance.

Ces différentes solutions ont portées fruit, et le département a dépassé ses objectifs de ventes de plus de dix pour cent pour l'exercice financier se terminant le 30 mai 1993, ce qui représente une croissance de près de 70 pour cent. Pour ce qui est de l'exercice financier suivant, il devrait être en mesure de d'atteindre ses objectifs de croissance qui ont été fixés à 32 pour cent. En effet, après les six premiers mois du présent exercice, le département a une avance de près de cinq pour cent par rapport à ses prévisions de revenus.

Pour ce qui a trait à la rentabilité, le département a transformé une perte de près d'un quart de million de dollars en un profit de près de deux millions de dollars au cours du dernier exercice. Le présent exercice avec sa croissance des

revenus soutenue, devrait permettre de renforcer cette position de rentabilité avec un taux de croissance des revenus plus important que celui des dépenses.

Le département connaît maintenant le plus haut taux de croissance de la compagnie, autant en ce qui a trait aux revenus qu'à la rentabilité. Ce qui faisait dire au président et chef de la direction, lors de la dernière rencontre du conseil de direction de l'entreprise, qu'il considérait maintenant les activités du département de formation comme étant les plus importantes activités de la compagnie. Celles-ci permettent d'augmenter le niveau de satisfaction de la clientèle tout en obtenant un taux de rentabilité très avantageux pour la compagnie.

Le chercheur-acteur a d'ailleurs reçu une promotion à la fin du dernier exercice financier, de plus, le nombre de personnes à la direction du département a augmenté lors de la dernière rencontre du conseil de direction. Cette action devrait permettre au département de maintenir son taux de croissance actuel au cours des quelques années à venir. En effet, l'ajout de deux directeurs devrait permettre d'affiner l'exercice de la planification stratégique au coeur du département.

Le département des services de formation canadien a également terminé au premier rang mondial en ce qui a trait au taux de pénétration des ventes de formation par rapport aux ventes de licences de l'entreprise. En effet, le Canada a connu un taux de 15 pour cent alors que tous les départements des autres pays ont connu des taux inférieurs à 12 pour cent.

Il a aussi connu le taux de rentabilité le plus élevé au niveau mondial pour l'exercice financier 1993.

Il est indéniable que ces résultats sont en grande partie dus à la mise en place d'un mécanisme de planification stratégique développé à l'aide de la méthodologie des système souples de P. B. Checkland.

SIXIÈME PARTIE

RAPPORT ACADÉMIQUE

Cette partie présente une analyse de l'intervention effectuée auprès du service de formation de l'entreprise. Cette analyse débutera par 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.

Par la suite, nous discuterons des connaissances et de l'enrichissement personnel acquis au cours de l'intervention et ce que cela implique dans l'avenir professionnel du chercheur.

6.1 RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE

6.1.1 MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

L'intervention qui a pris place au sein du service de formation de l'entreprise avait comme mandat d'aborder les problèmes de sous-optimisation des ressources auxquels fait face cette organisation. Cette intervention s'est effectuée dans un système ouvert et complexe. Cette situation se caractérisait par les éléments suivants :

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

Face à une telle problématique, l'approche scientifique traditionnelle n'offre qu'une performance limitée. En effet, cette approche analytique a été développée pour être utilisée dans un système fermé où le chercheur possède un contrôle parfait des variables et où l'objet de la recherche est dissociable de son environnement.

C'est la raison pour laquelle une approche de recherche-action utilisant la méthodologie des systèmes souples de Checkland a été choisie dans le cadre de ce mémoire de recherche-action.

6.1.2 PERTINENCE DE L'EXPÉRIENCE EN TANT QUE RECHERCHE-ACTION

L'expérience consistait à régler les problèmes de non-conformité des services de formation de la compagnie aux attentes des propriétaires du système. Suite à une analyse exhaustive de la problématique de l'organisation, la recherche

s'est orientée vers le développement d'un modèle de planification stratégique qui collerait aux réalités de l'entreprise. L'expérience consistait à faire participer les différents acteurs impliqués dans les opérations de l'organisation.

C'est le caractère de recherche sociale appliquée au processus de recherche-action qui le différencie des autres types de recherche. L'implication du chercheur dans le processus de la résolution de problèmes rendait ce type de méthodologie particulièrement attrayant au chercheur-acteur qui faisait face à une problématique tout autant sociale qu'économique.

Le chercheur-acteur avait devant lui une série de symptômes mais aucun problème n'était identifié. C'est face à ce type de problématique que cette méthodologie est la plus performante, les approches traditionnelles n'ayant pas les outils nécessaires pour faire face à des problématiques aussi complexes et changeantes.

6.1.3 PARTICIPATION ENTRE CHERCHEURS ET ACTEURS

Selon la définition de la recherche-action, celle-ci requiert la participation des acteurs et des chercheurs au cours de l'ensemble des activités de l'intervention. C'est le développement de cette complicité qui facilite et permet une communication des résultats en temps réel.

Dans le cas de l'intervention qui nous occupe, la position de l'auteur dans l'organisation et les rencontres fréquentes de celui-ci avec les différents acteurs de l'organisation ont beaucoup facilité l'identification du goulot d'étranglement et le développement d'une solution au problème identifié. Il

s'agissait ici d'un modèle de planification stratégique adapté aux besoins particuliers de l'organisation. Un des facteurs importants de réussite de cette méthodologie est l'atteinte d'un consensus. Ce travail de développement d'un consensus entre les acteurs et le chercheur a beaucoup facilité l'implantation du processus de planification stratégique développé.

Lors du développement de l'image-riche, le chercheur-acteur a effectué sa recherche d'information en interrogeant et en interagissant avec les différents acteurs impliqués dans la gestion et l'opération de l'organisation.

6.1.4 IMPACT DE L'INTERVENTION SUR LES ACTEURS

L'impact le plus important s'est fait sentir au niveau du climat organisationnel. Alors que le niveau des communications entre les différents acteurs n'était pas ce qu'il devait être avant le début de l'intervention, celui-ci s'est beaucoup amélioré lorsque les acteurs ont réalisé qu'ils étaient consultés et que leurs suggestions et opinions étaient utilisées lors de la mise en place de la solution proposée.

Comme aucun système de planification formel n'existait avant le début de cette intervention, les acteurs ont acquis des connaissances qui leur ont permis d'étendre leur niveau de compréhension des affaires de l'organisation. Ceux-ci prennent maintenant plus à coeur le bien du service et réalisent que c'est leur implication dans les activités de celui-ci qui sera garante de son succès.

Les acteurs, probablement à cause de l'environnement très fortement teinté en système d'information, ont réalisé que l'utilisation d'une telle

méthodologie était en grande partie responsable du nouveau niveau de performances de l'organisation.

6.1.5 ÉVALUATION DE LA RECHERCHE-ACTION

Alors qu'idéalement l'évaluation de la recherche-action devrait être faite par l'ensemble des acteurs et des chercheurs, il n'était pas pratique, pour des raisons d'ordre logistique, de la conduire de cette façon. Il a plutôt été choisi d'évaluer celle-ci lors de l'implantation du processus de planification stratégique.

En effet, il était très difficile de réunir tous les acteurs pour faire une évaluation valable de celle-ci. Il était beaucoup plus facile et efficace d'attendre l'implantation de la solution et d'en faire alors une évaluation.

Cette évaluation a été faite lors de la dernière réunion nationale annuelle du service qui a eu lieu à Toronto la deuxième semaine de janvier 1993. Les commentaires des acteurs alors présents ont été très positifs, et des ajustements mineurs ont été faits au modèle de planification stratégique développé au cours de cette intervention.

6.1.6 ÉVALUATION DE LA MÉTHODE SYSTÉMIQUE DE CHECKLAND

La méthodologie des systèmes souples de Checkland appliquée lors de cette intervention réalisée auprès du service de formation de la compagnie s'est avérée particulièrement adéquate pour résoudre la problématique rencontrée.

Face au même type de problématique, je n'hésiterais sûrement pas à utiliser la même méthodologie. Le développement de l'image riche s'est avéré très utile pour identifier les différentes zones problématiques du service.

La sélection du goulot d'étranglement a permis d'inclure le point de vue des différents acteurs impliqués et du propriétaire du système, rendant ainsi d'autant plus adéquat le choix du problème sélectionné.

L'étape de développement du modèle conceptuel s'est avérée facile une fois le problème bien identifié et la revue de la littérature complétée. L'implication des acteurs et du propriétaire du système s'est encore ici avérée indispensable. La participation de ceux-ci lors du développement du modèle conceptuel a rendu l'étape d'implantation d'autant plus simple, ceux-ci se sentant responsables de la mise en place de cette solution qui mettait une fin aux problèmes de performances si longtemps dénoncés.

L'apport le plus important de la méthodologie au développement du modèle de processus de planification stratégique de l'organisation a été l'adaptation d'une solution sur mesure pour le service. En effet, plutôt que de bêtement tenter de dupliquer l'implantation d'un modèle existant, il s'agit de

développer un modèle idéal construit à partir de la revue de la littérature et de la participation des acteurs ainsi que du propriétaire du système.

Un autre apport important de la méthode a été l'analyse des processus qui a permis de décrire l'organisation en des termes dynamiques et réels ainsi que les relations entre chacune de ses activités. Cela a permis d'en arriver à une analyse cohérente et systémique.

6.2 ENRICHISSEMENT PERSONNEL

La recherche-action a trois objectifs principaux : enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir être.

Cette intervention a permis au chercheur et aux acteurs d'enrichir leur savoir cognitif respectif. La méthodologie employée a forcé le chercheur à compléter ses connaissances en planification stratégique lors de la revue de la littérature nécessaire au développement d'un modèle applicable à la problématique de l'organisation. L'engagement des acteurs lors du développement de ce modèle de planification stratégique a rendu possible un transfert de connaissances dans un contexte pratique, ce qui le rend d'autant plus valable.

Cette intervention a aussi permis d'enrichir le savoir-faire des acteurs. Grâce à leur participation au développement des nouveaux outils de planification stratégique et au succès de l'expérience, ceux-ci seront désormais en mesure de définir et d'implanter les différentes étapes d'une planification stratégique qui sera acceptée par les autres membres de leur organisation.

L'engagement pratique du chercheur lui a aussi permis d'acquérir une expérience pratique dans le domaine de la planification stratégique et d'ainsi apprendre à adapter des outils théoriques à des situations qui étaient bel et bien réelles. Celui-ci a aussi forcé le chercheur à compléter un cycle complet de résolution de problème.

En ce qui a trait au savoir être, cette intervention a apporté au chercheur et aux acteurs des changements d'attitudes et de comportements face au devenir de l'organisation, ceux-ci réalisant que leur comportement respectif pouvait devenir l'actif le plus important de l'organisation.

6.3 CONCLUSION

La réalisation de ce mémoire de recherche-action a permis à l'auteur d'utiliser cette méthodologie d'une façon formelle pour la première fois. En effet, bien que celui-ci l'ait plusieurs fois utilisée dans le cadre de ses activités professionnelles passées, la rigueur imposée lors de la rédaction d'un mémoire de recherche a jeté une nouvelle lumière sur sa vision du monde des affaires.

En effet, le chercheur a acquis de nouvelles connaissances, mais surtout de nouvelles habilités en ce qui a trait à l'implantation de nouvelles solutions dans le monde des affaires qui n'est pas toujours réceptif à de nouvelles idées.

Une des découvertes faites au cours de cet exercice a été le manque de compréhension du marché des services dans l'industrie. Il est intéressant de constater que, malgré le fait que l'auteur ait contacté un nombre important de dirigeants d'organisations ayant des missions similaires à la sienne, très peu de

gens actifs dans ce marché des services ont une bonne compréhension de la dynamique du monde des services. C'est probablement ce qui a le plus surpris le chercheur lors de cette intervention. Ceci ouvre la porte à de nombreux sujets de recherche potentiels.

BIBLIOGRAPHIE

- AABY, N., McGaan, A. (1989), Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing, European Journal of Marketing, volume 23, numéro 10.
- AAKER, David A., Mascarenhas, Briance (automne 1984), The Need for Strategic Flexibility, Journal of Business Strategy.
- ANSOFF, Igor H., Strategic Issue Management, Strategic Management Journal, avril-juin 1980.
- BERRY, Leonard L., Prasuraman (1991), A., Marketing Services: Competing Through Quality, The Free Press, New York.
- BRANCH, Melville C. (1962) The Corporate Planning Process, New York: American Management Association.
- BROWLIE, D.T. (1989), The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the Subject of Competition, European Journal of Marketing, Vol.23, Numéro 12.
- HAX, Arnolde C., Majluf, Nicolas S. (1984), Strategic Management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- HEDHUIS, Dale J. (1979), Strategic Management, Boston, Little, Brown.
- KIMBER, Martin, Plasom-Scott, J. (novembre 1989), Marketing Means Money, Accountancy, Vol. 104, numéro 1155.
- KOTLER, P. (septembre/octobre, 1989), From the Mass Marketing to Mass Customization, Planning Review, volume 17, numéro 5.
- KOTLER, Philip et Paul N. Bloom (1984), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- LEVITT, Theodore (septembre-octobre 1972), Product-Line Approach to Service, Harvard Business Review.
- ♦

- LEWIS, B.(printemps 1990), Marketing Success in the 1990's: Characteristics of the Intelligent Corporation, Information Management Review, volume 5, numéro 4.
- LORANGE, Peter et Richard F. Vancil (1977), Strategic Planning Systems, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- MILLER, R., Heiman, S. (1985), Strategic Selling, New-York, Warner Books.
- NAYLOR, Thomas H., An Overview of Strategic Planning Models, North-Holland Publishing Company, New York, 1982.
- PIERCY, N., Giles, W. (été 1990), The Logic of Being Illogical in Strategic Marketing Planning, Journal of Services Marketing, volume 4, numéro 3.
- PIPER, J., Smith, G.(1990), Developing Marketing Planning in Reality, Marketing Intelligence & Planning, volume 8, numéro 2.
- PORTER, Michael (1986), L'Avantage Concurrentiel, Paris, InterÉditions.
- RACKMAN, Neil (1988), Account Strategy for Major Sales, Aldershot, Gower.
- REID, D. (avril 1990), Where Planning Fails in Practice, Long Range Planning, volume 23, numéro 2.
- STRAUSS, N. (août 1989), How to win a Marketing Match, Director, volume 43, numéro 1.
- URBAN, Glen L., Star, Steven, H. (1991), Advanced Marketing Strategy, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- ZEITHAML, Valerie A. (1981), How Consumers Evaluation Processes differ Between Goods and Services, Marketing of Services, Chicago, American Marketing Association.

AUTRES OUVRAGES UTILISÉS MAIS NON CITÉS

BLY, Robert W. (1991), Selling your Services, New York, Henry Holt, 349 pages.

CRAVENS, David W. (1982), Strategic Marketing, Homewood, Richard D. Irwin, 456 pages.

LILLEN, Gary L., Kotler, Philip (1983), Marketing Decision Making: A Model-Building Approach, New York, Harper & Row, 875 pages

PORTER, Michael E. (1982), Choix Stratégiques et Concurrence, Paris, Économica, 426 pages.

RIES, Al, Trout, Jack (1993), The 22 Immuable Laws of Marketing, New York, HarperBusiness, 143 pages.