

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN

ABITIBI-TEMISCAMINGUE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

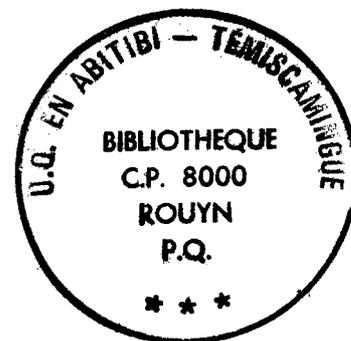
DE LA MAITRISE EN GESTION DES

PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

NORMAND DROLET

B.A.A.



LA GESTION STRATEGIQUE D'UNE PME
EN PHASE DE CROISSANCE ACCELEREE:
LE CAS FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

MAI 1988



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

J'ai toujours trouvé curieux que l'on dédie un ouvrage important à nos yeux à son conjoint et à ses enfants. Je comprends pourquoi maintenant. A Chantal, qui comprend mieux que quiconque ce que ce mémoire représente pour moi, et à Geneviève, qui symbolise si bien tout l'espoir que j'y ai mis.

Résumé

Le présent mémoire de maîtrise a été élaboré à partir d'un diagnostic-intervention effectué dans une PME de Rouyn-Noranda, soit la compagnie Fabrique de Meubles Dallaire Inc. La méthodologie utilisée s'inscrit dans une démarche de recherche-action. Développée à l'origine par P.B. Checkland à l'Université de Lancaster en Angleterre, cette méthodologie est utilisée au programme de maîtrise en PMO et porte le nom de "Diagnostic-intervention".

Le sujet de recherche, "La gestion stratégique d'une PME en phase de croissance accélérée: le cas Fabrique de Meubles Dallaire Inc.", provient de la problématique identifiée au terme de l'étape de l'image riche, soit l'étape de diagnostic. D'autres problèmes importants ont été identifiés, mais la problématique entourant le mode de gestion a été jugée la plus pertinente.

Par la suite, une revue des écrits pertinents a été effectuée afin de bien cerner les différents concepts associés à la gestion stratégique. Suite à cete revue, un modèle conceptuel de gestion stratégique a été élaboré. Ce modèle suggère trois niveaux d'analyse:

1. Le niveau entrepreneurial, qui permet d'identifier les objectifs et les valeurs personnelles des propriétaire-dirigeants,
2. Le niveau stratégique, qui mène à la formulation de la stratégie formelle,
3. Le niveau opérationnel, qui se veut la mise en oeuvre de la stratégie.

En raison de la fermeture précipitée de l'entreprise, le modèle n'a pu être implanté. On retrouve à la fin du présent document les réflexions méthodologiques et les réflexions sur le vécu personnel de l'auteur.


Normand Drolet
Etudiant


André Gbodossou
Directeur de recherche.

TABLE DES MATIERES

	page
RESUME.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
Liste des figures.....	viii
Liste des tableaux.....	ix
INTRODUCTION.....	1
L'organisation.....	1
Problématique.....	2
Sujet de recherche.....	4
Méthodologie utilisée.....	5
1. L'HISTORIQUE.....	9
1.1 Evolution de l'entreprise avant mon arrivée (1975 à 1985)..	10
1.2 Mon arrivée dans l'entreprise.....	18
1.2.1 1er diagnostic - juin 85.....	19
1.2.1.1 Situation financière.....	20
1.2.1.2 Management.....	21
1.2.1.3 Production.....	23
1.2.1.4 Produits.....	24
1.2.1.5 Réseau de distribution.....	24
1.2.1.6 Climat.....	24
1.2.2 Plan de redressement.....	27
1.3 Résultats 2e semestre 1985, 1986 et 1987.....	29
1.4 Evaluation des deux premières années de mon intervention...	38
2. L'IMAGE RICHE.....	40
2.1 L'environnement.....	41
2.1.1 L'environnement économique.....	41
2.1.1.1 La faiblesse de l'industrie du meuble.....	41
2.1.1.2 La demande.....	43
2.1.1.2 a) Le marché potentiel.....	44
a.1) Les ventes au détail de meubles de maison.....	44

a.2)	Les livraisons par catégorie de meubles	48
a.3)	Les livraisons par type de meubles.....	49
a.4)	Le marché potentiel de Fabrique de Meubles Dallaire Inc.....	53
a.5)	Les importations.....	55
a.6)	Les exportations.....	55
2.1.1.2	b) Le marché cible.....	57
2.1.1.3	L'offre.....	58
2.1.1.3	a) La concurrence directe.....	58
2.1.1.3	b) La concurrence indirecte.....	59
2.1.1.4	La variation du taux de change et son impact sur l'offre (les exportations) et la demande (les importations).....	61
2.1.1.4	a) L'impact sur l'offre.....	61
2.1.1.4	b) L'impact sur la demande.....	62
2.1.1.5	La main d'oeuvre.....	62
2.1.1.6	Les approvisionnements.....	66
2.1.2	L'environnement technologique.....	68
2.1.3	L'environnement politique et légal.....	70
2.1.4	L'environnement spatial - physique.....	71
2.1.5	Points importants à retenir sur l'environnement.....	73
2.2	Les structures.....	74
2.2.1	Organigramme.....	74
2.2.2	Le conseil d'administration.....	76
2.2.3	Le conseil de gestion.....	76
2.2.4	Le comité d'assurance-qualité.....	78
2.2.5	Description de tâches.....	78
2.2.6	Mode de fonctionnement des deux associés.....	82
2.2.7	Les structures physiques.....	83
2.2.7.1	Evaluation des structures physiques.....	84
2.3	Les processus.....	85
2.3.1	Explication des zones problématiques.....	92
2.3.1.1	Processus de fabrication.....	92
2.3.1.2	Processus de conception de meubles.....	97
2.3.1.3	Processus de prise de décision stratégique..	98

2.3.1.4	Processus de planification à court terme des opérations.....	100
2.3.1.5	Processus de ventes.....	103
2.3.2	Conclusion sur les processus.....	105
2.4	Les indicateurs.....	106
2.4.1	Les indicateurs de rentabilité et coûts.....	107
2.4.2	Les indicateurs de productivité.....	110
2.4.3	Les indicateurs marketing.....	115
2.4.4	Les indicateurs ressources humaines.....	117
2.5	Le climat organisationnel.....	120
2.6	Candidats au poste de problème.....	123
2.6.1	Problèmes reliés à la production.....	123
2.6.2	Mode de gestion trop axé sur le court terme.....	125
2.6.3	Crise de partnership.....	127
2.7	Choix du problème pertinent.....	128
2.8	Point d'ancrage.....	129
2.8.1	Définition du système pertinent.....	132
2.8.2	Justification du point d'ancrage.....	133
2.8.3	Validation du système pertinent par PECTAP.....	135
2.9	Validation de l'image riche dans son ensemble avec M. Dallaire.....	136
3.	REVUE DES ECRITS PERTINENTS.....	139
3.1	Définition des concepts.....	140
3.1.1	La planification.....	141
3.1.2	La planification stratégique.....	143
3.1.3	La stratégie.....	145
3.1.4	De la planification stratégique à la gestion stratégique.....	148

3.2	La culture organisationnelle.....	155
3.3	L'information: une ressource stratégique d'entreprise.....	164
3.4	La gestion stratégique et la PME.....	169
3.4.1	Caractéristiques propres à la PME.....	169
3.4.2	Une différenciation des PME en trois catégories.....	173
3.5	La croissance.....	174
4.	LE MODELE CONCEPTUEL.....	179
4.1	Précisions théoriques sur la conceptualisation.....	180
4.2	Présentation du modèle conceptuel.....	180
4.3	Explication du modèle conceptuel.....	181
4.3.1	Le niveau entrepreneurial.....	181
4.3.2	Le niveau stratégique.....	184
4.3.2.1	La vision d'entreprise.....	184
4.3.2.2	Le système d'information de gestion.....	185
4.3.2.3	Le diagnostic externe.....	188
4.3.2.4	Le diagnostic interne.....	190
4.3.2.5	La formulation de la stratégie.....	193
4.3.3	Le niveau opérationnel.....	195
4.3.3.1	La mise en oeuvre de la stratégie.....	195
4.3.3.1 a)	Le design organisationnel.....	196
4.3.3.1 b)	Les fonctions administratives.....	197
4.3.3.1 c)	L'allocation des ressources.....	197
4.3.3.2	Le contrôle.....	197
4.4	Validation du modèle conceptuel selon la méthodologie.....	199
4.5	Validation du modèle conceptuel avec M. Dallaire.....	201
5.	PHASE DE COMPARAISON.....	203
5.1	Comparaison entre le modèle et la situation réelle.....	204
5.1.1	Identification des différences fondamentales entre le modèle et la situation réelle.....	204
5.1.2	Juxtaposition du modèle avec la réalité.....	207

6. PHASE D'IMPLANTATION.....	208
6.1 Implantation du modèle conceptuel.....	209
7. REFLEXIONS A POSTERIORI.....	212
7.1 Réflexions méthodologiques.....	213
7.1.1 Le double rôle d'acteur-chercheur.....	213
7.1.2 Le diagnostic-intervention.....	215
7.2 Réflexions sur mon vécu personnel.....	217
CONCLUSION.....	220
BIBLIOGRAPHIE.....	222

LISTE DES FIGURES

	page
Organigramme au 31 décembre 1984.....	17
Organigramme au 30 septembre 1987.....	75
Processus de fabrication.....	86
Processus de conception de meubles - 1re expérience type.....	87
Processus de conception de meubles - 2e expérience type.....	88
Processus de prise de décision stratégique.....	89
Processus de planification à court terme des opérations.....	90
Processus de ventes.....	91
Modèle conceptuel de gestion stratégique.....	182

LISTE DES TABLEAUX

	page
Tableau 1 - Evolution des ventes au détail de meubles de maison au Canada de 1980 à 1985.....	46
Tableau 2 - Evolution des ventes au détail de meubles de maison par province et par type de détaillant de 1980 à 1985.....	47
Tableau 3 - Evolution des livraisons canadiennes de meubles de maison par catégorie de 1979 à 1983.....	50
Tableau 4 - Evolution des livraisons canadiennes de meubles de maison par type de 1979 à 1983.....	51
Tableau 5 - Evolutions des livraisons canadiennes de meubles de maison en bois - par type de 1979 à 1983.....	52
Tableau 6 - Evolutions des importations de meubles de maison par pays d'origine de 1980 à 1985.....	56
Tableau 7 - Comparaison entre les exportations et la devise américaine de 1976 à 1986.....	63
Tableau 8 - Comparaison entre les importations et la devise italienne de 1979 à 1987.....	64
Tableau 9 - Calcul du seuil de rentabilité au 29 juillet 1987.....	109
Tableau 10 - Profil des ventes et profits de 1979 à 1987.....	111
Tableau 11 - Analyse financière par ratios de 1983 à 1987.....	112
Tableau 12 - Tableau de productivité en jour/homme de 1985 à 1987...	113
Tableau 13 - Ventes mensuelles de 1985 à 1987.....	116
Tableau 14 - Evolution des effectifs, des ventes et des commandes de août 1984 à octobre 1987.....	118
Tableau 15 - Profil socio-économique des employés de production au 30 septembre 1987.....	119

"Il n'est pas de vent favorable pour
celui qui ne sait où il va".

Senèque

INTRODUCTION

En tant que chercheur et intervenant chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc., mon choix de sujet de mémoire a été élaboré à partir de certains problèmes existants chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc., et qui, sans aucun doute, doivent être rencontrés par plusieurs PME à une certaine étape de leur évolution.

Je vous présente donc d'abord un bref aperçu de l'organisation et de la problématique rencontrée, pour ensuite préciser mon choix du sujet de recherche et la méthodologie utilisée.

L'ORGANISATION

Fabrique de Meubles Dallaire Inc., une PME manufacturière de la région avoisinante de Rouyn-Noranda, fût fondée en 1975 par M. Réjean Dallaire. D'abord un atelier d'ébénisterie où l'on fabriquait des meubles sur commandes spécifiques des clients, l'entreprise ne fabrique maintenant que des meubles de style moderne en fini laqué de haute qualité, dont la production (en série) consiste essentiellement en des ensembles de chambre à coucher. Sa clientèle est constituée principalement de détaillants de meubles de Montréal, Québec et des principaux centres régionaux du Québec, ainsi qu'Ottawa et Toronto du côté de l'Ontario.

M. Dallaire a joué le rôle d'homme à tout faire jusqu'au printemps 1985, date à laquelle il embaucha un directeur administratif en la personne de

M. Normand Drolet. L'entreprise comptait alors 6 employés. Depuis ce temps, M. Dallaire consacre l'essentiel de son temps à la bonne marche de la production et à la mise au point de nouveaux produits.

Fabrique de Meubles Dallaire Inc. compte présentement 28 employés à son emploi, dont 25 employés sont affectés à la production et 3 employés aux tâches administratives. Le chiffre d'affaires pour l'année se terminant au 31 août 1987 a été de 768 355 \$ et la compagnie a enregistré une perte d'exploitation de 30 449 \$.

PROBLEMATIQUE

Durant les deux années qui suivirent la crise économique de 1981-82, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. n'est pas parvenu à rentabiliser ses opérations. La perte d'exploitation allant en grandissant, la survie de l'entreprise était menacée et, par le fait même, les emplois s'y rattachant l'étaient aussi.

A l'automne 1984, un Comité d'Adaptation de la Main d'Oeuvre (CAMO) a été formé pour tenter de trouver une solution à cet épineux problème. En avril 1985, le comité recommanda à M. Dallaire de s'adjoindre un directeur administratif afin d'alléger ses tâches administratives et aussi lui permettre de mieux se consacrer aux activités de production.

En mai 1985, M. Normand Drolet fût embauché pour combler le poste et dès lors, une opération de redressement fût mise de l'avant. Dans un premier

temps, une restructuration financière majeure a été élaborée pour atténuer le climat de crise qui régnait alors et surtout pour permettre à l'entreprise une certaine croissance dont elle avait besoin pour atteindre la rentabilité. Dans un deuxième temps, beaucoup d'énergies furent consacrées pour mousser les ventes. La compagnie ajouta de nouveaux designs à la ligne de produits offerts, augmenta ses efforts de promotion et publicité et élargit son réseau de distribution.

Suite à cette réorganisation, les ventes augmentèrent rapidement et dépassèrent les objectifs fixés au départ. Entre mai et octobre 1985, les ventes mensuelles sont passées de 11 000 \$ à 47 000 \$ et le nombre d'employés de production est passé de 5 à 15. On dû alors procéder à l'embauche de plusieurs employés et réorganiser la production sur deux quarts de travail. L'espace devenant très limité, la manipulation des matières premières augmenta beaucoup, ce qui fit grimper le coût de main d'oeuvre substantiellement.

A l'automne 1986, la compagnie a acquis une nouvelle bâtisse et, du même coup, doublé sa superficie de production. Elle a dû par la suite changer deux fois de procédé de finition en raison de problèmes majeurs de qualité et le fond de roulement a subi un recul sans précédent, mettant à nouveau la compagnie dans une situation financière précaire. Parallèlement, les ventes mensuelles ont continué d'augmenter pour atteindre 104 000 \$ en septembre 1987.

Fabrique de Meubles Dallaire Inc. se retrouve donc sensiblement au même point qu'en 1985, c'est-à-dire en situation de crise, et doit toujours pratiquer une gestion de redressement.

A la lumière de ces faits, il semble évident que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. (ses dirigeants en particulier) ait une certaine difficulté à gérer sa croissance qui, par contre, a été caractérisée jusqu'ici par un rythme soutenu.

SUJET DE RECHERCHE

Plusieurs problèmes ont été identifiés tout au long du processus de diagnostic-intervention qui s'est échelonné sur deux années complètes. Toutefois, la démarche d'élaboration de la problématique de recherche dite "progressive" a permis d'abord d'enrichir et de préciser ma perception de la problématique et ensuite, en changeant de niveau de résolution de problème, de définir une problématique plus globalisante et sous-jacente à la plupart des autres problèmes rencontrés.

La conclusion que met en évidence l'étape de l'image riche du 2e chapitre de ce travail est que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. est aujourd'hui dans cette situation à cause de l'absence de stratégies cohérentes avec les différentes fonctions et activités de l'entreprise. Le mode de gestion actuel ne prends pas en compte une vision d'ensemble de l'organisation, et aucune planification stratégique n'est élaborée.

Mon choix de sujet de recherche portera donc sur la gestion stratégique et, plus particulièrement, sur l'élaboration d'un modèle de gestion stratégique pour une PME en phase de croissance accélérée. L'objectif à terme de mon mémoire est donc de pouvoir développer des outils, concevoir un modèle ou un guide permettant à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. ou à tout autre PME dans une situation semblable de mieux se préparer à vivre une phase de croissance élevée, de contrôler cette phase de sa vie plutôt que de la subir.

La phase de validation de ma démarche sera faite à l'entreprise Fabrique de Meubles Dallaire Inc. Ceci me permettra de vérifier et démontrer, par un cas réel et "vivant", l'applicabilité de mon modèle. J'interviendrai donc directement dans l'entreprise pour implanter les recommandations qui seront formulées.

METHODOLOGIE UTILISEE

(Extraits du document écrit par M. Paul Prévost, s'intitulant: "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action" (1).

La méthodologie de diagnostic utilisée a été développée originellement par P.B. Checkland à l'Université de Lancaster en Angleterre. Cette méthodologie, dite "des systèmes souples", a été appliquée dans des centaines de projets différents en Angleterre, à Rimouski au programme de Maîtrise en éducation et à Chicoutimi au programme de Maîtrise en PMO

comme outil d'intervention. A Chicoutimi, appliquée à la solution des problèmes en PMO, elle a pris la forme décrite ci-après et se nomme "Diagnostic-intervention".

Le diagnostic-intervention est une démarche scientifique de diagnostic qui s'appuie sur des paradigmes ou des présupposés différents de l'approche traditionnelle utilisée en sciences humaines ou en science de la gestion, et qui utilise une stratégie de "garantie" fort complexe. De plus, comme il invite à la participation active des divers intervenants (conseillers, décideurs, acteurs, clients), il peut s'inscrire dans une démarche de recherche-action où:

"les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir faire et le savoir être, dans un cadre éthique mutuellement accepté."

Checkland suggère en premier lieu de prendre contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description de ce dernier en terme de processus et de structure de façon à obtenir une représentation riche de la situation. Cette description doit permettre le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré à l'aide du langage systémique. Les étapes suivantes consistent à utiliser le modèle conceptuel comme un cadre théorique, un cadre de référence et à le comparer avec la représentation riche pour identifier

les lieux de changement et tenter d'effectuer les modifications nécessaires.

Les différentes étapes du présent document sont les suivantes:

1. L'historique, pour expliquer les stratégies passées.

2. L'image riche, ou état de la situation, comprenant:
 - l'environnement,
 - économique, technologique, politique, légal et physique,
 - les structures,
 - organigramme, description de tâches, aménagement physique des lieux,
 - les processus,
 - description sous forme de processus d'activités des principales opérations effectuées dans l'organisation, en respectant leurs séquences logiques et sans faire de référence à la personne responsable ou à tout autre élément structurel,
 - les indicateurs,
 - données quantitatives confirmant l'évolution, les tendances, les irrégularités et autres faits pertinents du sujet à l'étude,
 - le climat organisationnel,
 - analyse des attitudes et des comportements des différents acteurs et des relations qu'ils ont entre eux,

- les candidats au poste de problème,
 - résumé des zones problématiques majeures,
- le choix du problème pertinent,
 - problématique retenue à l'étude,
- le point d'ancrage (définition du système pertinent),
 - déterminer la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée; ce point de vue conditionne fortement les solutions qui seront ultérieurement retenues.

3. Revue des écrits pertinents

4. Présentation du modèle conceptuel et validation

5. Phase de comparaison

6. Phase d'implantation

7. Réflexions à posteriori

1. L'HISTORIQUE

Il m'apparaît important de bien camper l'historique de l'organisation afin de comprendre dans quel contexte les actions passées ont été décidées et exécutées. Je tenterai donc de souligner les points importants, ceux qui ont eu une incidence évidente sur l'évolution de l'entreprise.

Ce chapitre comportera donc quatre parties distinctes se suivant dans un ordre chronologique:

1. Evolution de l'entreprise avant mon arrivée (1975 à 1985)
2. Mon arrivée dans l'entreprise
 - 1er diagnostic - juin 1985
 - Plan de redressement
3. Résultats 1986-87
4. Evaluation des deux premières années de mon intervention

1.1 EVOLUTION DE L'ENTREPRISE AVANT MON ARRIVEE (1975 A 1985)

1975 L'entreprise a débuté ses opérations en 1975 sous la raison sociale Fabrique de Meubles Dallaire Enr. A l'époque, M. Réjean Dallaire, le fondateur, faisait des travaux d'ébénisterie variés et fabriquait des meubles sur commande spécifique de chaque client. Etant donné la variété des styles de meubles et des essences de bois utilisées, les procédés de fabrication n'étaient pas standardisés, mais plutôt de type artisanal. L'atelier était alors situé sur le terrain même de la résidence de M. Dallaire. Au cours des 4 premières années d'opérations, le chiffre

d'affaires a varié de 15 000 \$ à 40 000 \$ et M. Dallaire n'a été assisté que par un seul employé, et ce seulement durant les périodes achalandées. Ce n'est que le 1er septembre 1979 que l'entreprise a été incorporée sous la raison sociale Fabrique de Meubles Dallaire Inc.

1980 Pour la première année d'opération se terminant le 31 août 1980, à titre de compagnie limitée, le chiffre d'affaires a augmenté à 53 134 \$, mais les opérations ont quand même été déficitaires de 8 497 \$ (-16.0%).

A l'automne 1980, bénéficiant d'une subvention de 30 000 \$ de l'Office de Planification et de Développement du Québec (OPDQ), dans le cadre du programme PECEC, et profitant aussi d'une aide de la SODEQ Nord-Ouest (achat de 20 000 \$ de capital-actions), la compagnie déménage ses installations dans de nouveaux locaux plus grands (400 mètres carrés) et se donne par la même occasion des moyens pour augmenter sensiblement son chiffre d'affaires. Ce projet d'expansion influencera considérablement la structure de capital et le mode de gestion de l'entreprise. D'abord, les modalités d'entente du programme PECEC prévoient que la compagnie créera 5 emplois permanents et qu'elle doit mettre à la disposition de ces 5 employés quinze pour cent (15%) du capital-actions ordinaire de la compagnie. Ces mêmes employés siégeront aussi au conseil d'administration de la compagnie.

Ensuite, la SODEQ Nord-Ouest, de par son implication financière dans la compagnie, exigera en contrepartie que l'entreprise et son principal actionnaire, M. Réjean Dallaire, s'engagent:

1. A racheter de la SODEQ Nord-Ouest ses actions détenues dans Fabrique de Meubles Dallaire Inc., au plus tard en janvier 1986, et ce selon un mode de calcul très avantageux pour la SODEQ Nord-Ouest.

2. A consentir à SODEQ Nord-Ouest un droit de veto sur les décisions financières et administratives de la compagnie.

En effet, cette dernière détiendra, de par ses actions privilégiées, un nombre suffisant de vote pour contrôler la compagnie, si cette dernière est en défaut en regard des clauses spécifiques du contrat. Toute décision concernant un achat, vente, échange, engagement ou autre, en regard des actifs, capital-actions, prêts ou autres dettes, devra préalablement être approuvé par SODEQ Nord-Ouest. De plus, M. Dallaire s'engage à conserver le même salaire et à maintenir ses avances faites à la compagnie jusqu'à ce que toutes les actions détenues par SODEQ Nord-Ouest soient entièrement rachetées. Les bailleurs de fonds se faisant plutôt rare dans les circonstances (contexte économique désavantageux et situation précaire de l'entreprise), M. Dallaire consent à ces conditions.

1981 Le chiffre d'affaires pour 1981 passe alors à 97 348 \$ (une augmentation de 83.2 % sur 1980), mais plutôt que d'atteindre la rentabilité, la compagnie enregistre un déficit encore plus élevé que l'année précédente, soit 21 754 \$ (-22.3%). Cette situation survient aussi au plus fort de la crise économique de 1980-82.

A ce moment, les relations avec la banque deviennent tendues car, d'une part, l'entreprise n'a pas atteint la rentabilité et d'autre part, le fonds de roulement est déficitaire. Le fait qu'à ce moment l'ensemble de l'industrie du meuble au Québec est durement affectée par la crise économique ne fait que durcir la position de la banque.

Alors M. Dallaire consent à endosser personnellement de nouveaux prêts et avance de nouveaux montants à la compagnie. Parallèlement, tous les employés (5) étant aussi actionnaires de la compagnie, ils consentent à augmenter leurs heures de travail sans rémunération dans l'effort ultime de dégager un profit à brève échéance.

En novembre 1981, une étude de productivité est commandée à une firme de consultants de Montréal dans le but d'explorer les différentes possibilités qui s'offrent à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. Elle suggère entre autre d'envisager la production en série (tout en gardant la production sur commande spécifique), d'instaurer un système de prix de revient afin de contrôler les coûts, de faire appel à un designer pour mettre au point un ensemble de chambre à coucher répondant aux besoins des consommateurs et finalement, de s'adjoindre un agent manufacturier pour implanter un réseau de distribution adéquat.

1982 A l'été 1982, grâce à un octroi du gouvernement fédéral au montant de 21 500 \$, un premier design pour la chambre à coucher est conçu par un designer professionnel. Le style est avant-gardiste et original. L'année 1982 se termine avec des ventes de 154 057 \$ (+58.3%) et un

bénéfice net record de 40 493 \$. L'entreprise semble donc être en meilleure situation financière que l'année précédente et tous s'en réjouissent. Mais si la compagnie a pu dégager un profit intéressant, c'est surtout dû au fait que tous les employés ont consenti à donner une partie de leur temps non rémunéré dans le but de redresser la situation rapidement. Tous sont donc d'accord pour continuer à trouver des moyens de rentabiliser les opérations.

En septembre 1982, la compagnie en vient à une entente avec "Les agents manufacturiers Chateaubec Inc." pour distribuer les produits Dallaire dans les principaux centres du Québec. Cette expérience s'avérera infructueuse. D'abord, le mode de vente en consignation qui était utilisé n'a peut-être pas été approprié dans les circonstances et ensuite, le fait que l'ensemble de chambre à coucher était fabriqué en bois naturel le rendait trop coûteux à produire par rapport au prix auquel il pouvait être vendu.

1983 La compagnie a alors retenu à nouveau les services de la firme de consultants montréalaise pour cette fois faire une étude de marché approfondie qui sera déposée en février 1983. Cette étude évalue d'abord l'ensemble du marché du meuble au Québec et au Canada et les tendances actuelles du marché; ensuite, elle mesure la réceptivité des détaillants pour les produits existants de Dallaire et finalement, elle propose une stratégie de commercialisation propre aux besoins de la compagnie.

Suite à cette étude, il été convenu de fabriquer l'ensemble de chambre à coucher en fibre de pin recouvert de laque, ce type de fini devenant de plus en plus à la mode et coûtant moins cher à produire. L'étude ayant aussi identifié un besoin certain pour les ensembles de salle à manger, un deuxième contrat de design est mis de l'avant, toujours avec l'aide du gouvernement fédéral.

L'espace nécessaire à la production des meubles en série étant insuffisant, un nouveau projet d'agrandissement est mis de l'avant, appuyé par un octroi du MEER de 40 934 \$. La superficie totale passe donc de 400 à 700 mètres carrés. La compagnie éprouve toujours beaucoup de difficulté à percer le marché à l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue. Pour l'année financière terminée au 31 août 1983, les ventes ont chutées à 128 122 \$ (-17.8%) et les résultats se sont soldés par une perte nette de 1 326 \$. La réponse des marchands pour le nouveau design de salle à dîner s'avère un échec total, la compagnie n'enregistrant qu'une seule vente...

En septembre 1983, un nouvel agent manufacturier est engagé en la personne de M. Guy Dufresne. Sa connaissance du marché québécois, son expérience à titre d'agent manufacturier et sa forte personnalité laisse espérer de meilleurs résultats qu'avec la firme précédente. M. Dufresne tente surtout de vendre le produit dans les magasins très réputés pour leur avant-gardisme et la qualité des produits qu'ils offrent. Cette stratégie de distribution demande beaucoup d'énergie et de patience, mais

elle servira très bien Fabrique de Meubles Dallaire Inc. dans les années subséquentes.

Entretemps, la compagnie tente toujours de trouver d'autres possibilités de débouchés de marché. Différentes études sont faites, dont entre autre la possibilité d'ouvrir un magasin de détail à Rouyn-Noranda, faire la location de meubles pour les appartements meublés et aussi fabriquer des portes en laque pour les armoires de cuisine. Aucun de ces projets ne sera retenu.

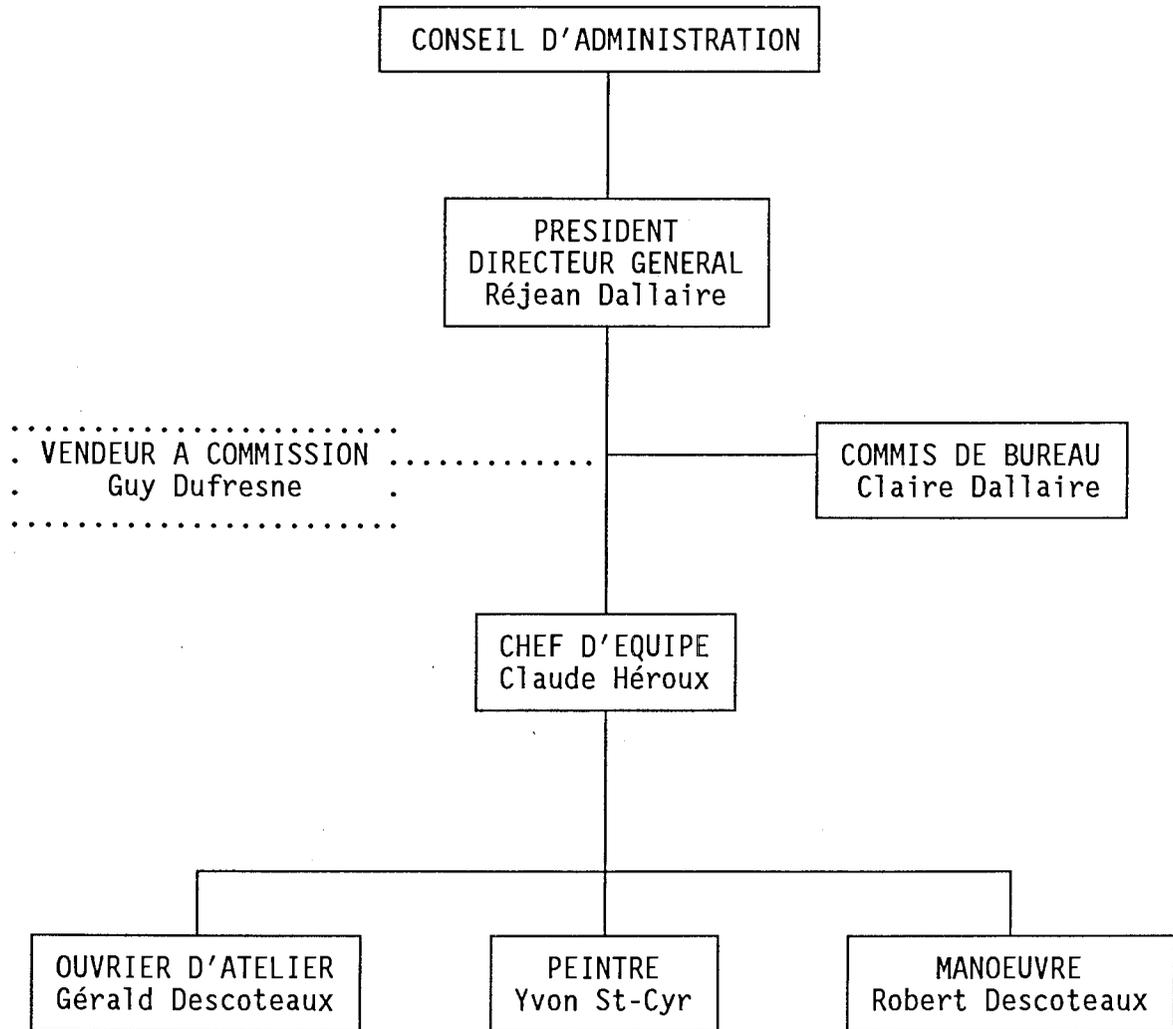
1984 Les ventes au niveau des produits laqués progressent rapidement. Pour l'année 1984, les ventes totales atteindront 207 012 \$ (+61.6%), mais la perte d'opération passe à 15 359 \$. Ces résultats inquiètent beaucoup les actionnaires de la compagnie, de même que la banque et le créancier hypothécaire.

A l'automne 1984, un comité CAMO (Comité d'Adaptation de la Main d'Oeuvre) est formé afin de trouver une solution pour redresser la situation. Ce comité est formé de M. Dallaire, principal actionnaire, un représentant des employés, un consultant en administration (qui préside le comité) et des représentants des gouvernements provincial et fédéral. Le rôle du comité CAMO est d'assister l'entreprise qui vit une situation de crise en lui fournissant des outils de gestion pouvant l'aider dans sa démarche de redressement. Le but à terme de cet exercice est d'abord de sauvegarder les emplois existants dans l'organisation. L'organigramme de l'entreprise au 31 décembre 1984 est présenté à la page suivante.

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

ORGANIGRAMME

AU 31 DECEMBRE 1984



1985 Au début de l'année 1985, l'entreprise a délaissé complètement la production des meubles traditionnels en bois naturel, la réparation de meubles et le rembourrage. Ces activités ne représentaient plus que 25% du chiffre d'affaires de la compagnie. Leur incompatibilité avec la production de meubles modulaires gênait la croissance des ventes de l'entreprise, d'autant plus que leur rentabilité n'était plus intéressante.

Au printemps 1985, le comité CAMO a recommandé au conseil d'administration de l'entreprise d'embaucher un adjoint-administratif et ainsi libérer M. Dallaire des tâches administratives. Le volume de production croissant, il devient maintenant trop difficile pour M. Dallaire de cumuler les tâches de gestionnaire et de contremaître de la production.

1.2 MON ARRIVEE DANS L'ENTREPRISE

Deux intervenants impliqués dans le dossier CAMO, soit M. André Gbodossou et M. Michel Marsan, m'ont approché pour combler le poste. L'entreprise m'intéressait beaucoup de par sa taille et son domaine d'activité. Je n'avais aucune connaissance de l'entreprise. Toutefois, ils m'ont avisé que la situation financière était précaire et qu'il y avait aussi beaucoup à faire au niveau du marketing. Les problèmes auxquels faisait face l'entreprise coïncidaient avec mon champ d'intérêt.

En mai 1985, profitant du programme Outil de gestion (MIC), l'entreprise procéda à mon embauche à titre de directeur-administratif, et ce pour une

période initiale de 20 semaines. Ce laps de temps me semblait suffisant pour faire un diagnostic-intervention valable pour ensuite rédiger mon mémoire de maîtrise. A ce moment là, je ne prévoyais pas rester dans l'entreprise au terme de mon mandat; j'avais donc prévu devoir engager quelqu'un pour me remplacer au moment de mon départ. Par contre, malgré ce fait, l'entreprise était intéressé à ma candidature car je rencontrais les critères fixés par le comité CAMO et que de toutes façons, il n'avait pas été possible pour l'entreprise de trouver un autre candidat convenable.

1.2.1 1er DIAGNOSTIC - JUIN 1985

Mon premier champ d'investigation fût donc d'analyser la situation financière de l'entreprise. J'ai donc passé en revue les états financiers des 5 dernières années, les différents contrats d'hypothèque et autres financements, les deux conventions entres actionnaires (soit celle liant M. Dallaire et les employés et celle liant l'entreprise et M. Dallaire d'une part et la SODEQ Nord-Ouest d'autre part), le livre des minutes et tout autre document pertinent. Cette revue m'a aussi permis de comprendre l'évolution de l'entreprise au cours des années, de bien situer dans le temps les étapes importantes: investissements, projets de design, nouveaux actionnaires, etc... Pour compléter cette première cueillette de données, j'ai procédé à des entrevues avec les principaux intervenants internes et externes de l'organisation. Voici donc les points importants que nous avons retenus de ce 1er diagnostic.

1.2.1.1 SITUATION FINANCIERE

Les problèmes financiers auxquels la compagnie était confrontée originaient de deux points bien précis, soit:

1. La structure financière elle-même et,
2. La faible connaissance qu'avait la compagnie sur le comportement de ses coûts d'opération.

D'abord, les fonds nécessaires à l'expansion que la compagnie a voulu se donner ont été difficile voire impossible à obtenir en raison d'un passé jeune et chaotique. En plus d'avoir subi des pertes en 1983 et 1984, il a fallu "piger" dans le fonds de roulement pour financer l'achat d'immobilisations (partie non-subsventionnée) et financer l'augmentation des comptes recevables et des stocks qui va de pair avec sa croissance. Cette situation de sur-endettement à court terme a ébranlé à plusieurs reprises l'entreprise. Ce genre de problème semble être typique de plusieurs PME en phase de croissance. Il en a donc résulté que l'entreprise avait un fonds de roulement qui lui donnait peu de marge de manoeuvre. Par contre, la dette à long terme par rapport à la valeur des immobilisations était faible. A cet égard, la valeur comptable des immobilisations présentées dans les états financiers ne représentait pas fidèlement leur coût réel, car les subsventions passées ont été comptabilisées en diminution du coût d'origine de ces immobilisations.

Ensuite, comme plusieurs PME, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. connaissait mal le comportement de ses coûts, en particulier ses coûts

fixes et ses coûts variables qui sont essentiels pour connaître le seuil de rentabilité des opérations. Or, à la lumière des informations recueillies dans les états financiers, il m'est apparu évident que l'entreprise a toujours eu un volume d'affaires qui était près de son seuil de rentabilité. Même en 1984 lorsqu'elle a réalisé une perte nette de 15 359 \$, un accroissement de volume de seulement 50 000 \$ aurait suffi à rendre l'entreprise rentable. Mais cette notion de seuil de rentabilité ne semblait pas bien comprise par les membres de l'organisation, probablement par manque de formation à cet égard, tout simplement.

1.2.1.2 MANAGEMENT

Jusqu'à ce jour, M. Dallaire a toujours été l'homme à tout faire de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. Il cumulait simultanément les tâches de gestionnaire (finance, marketing et personnel) et celle de contremaître de production. Or, M. Dallaire étant d'abord un artisan, son champ d'intérêts était surtout la production. Il n'avait pas de formation spécifique en administration; ses connaissances à ce sujet ont été acquises au cours de ses dix années d'expérience à titre de principal actionnaire de la compagnie. Malgré l'intervention de plusieurs consultants externes en administration depuis 1980, il n'y a pas eu de continuité (ou très peu) dans l'entreprise pour mettre en application les différentes recommandations touchant la gestion administrative. Plusieurs raisons expliquent cette situation:

1. D'abord, M. Dallaire n'avait pas toutes les disponibilités de temps nécessaires pour le faire. L'implication des employés au conseil d'administration n'était bénéfique que sur le plan de la production. Faute de connaissances suffisantes sur la gestion en général, ils s'en tenaient surtout à endosser les décisions de M. Dallaire. De son côté, la SODEQ Nord-Ouest avait manifesté, au moment d'investir, la volonté de participer à la gestion de l'entreprise. Toutefois, ce ne fut qu'un vœu pieux; ces derniers se sont contentés de percevoir leurs dividendes en attendant que le rachat de leurs actions ait lieu.

2. Ensuite, les professionnels coûtent très cher; faute de budget suffisant, ils s'en sont tenu strictement à formuler des recommandations et n'ont pas implanté dans l'organisation les solutions proposées. La seule exception au tableau est l'intervention du comité CAMO et cette fois, ça semble avoir donné des résultats tangibles.

3. Finalement, l'entreprise a été aussi très longtemps dans une situation "entre deux niveaux", c'est-à-dire où sa taille était trop petite pour justifier monétairement l'ajout de personnel administratif compétent, mais assez grosse et complexe pour justifier la nécessité d'avoir ce personnel qualifié. Lorsque vient le temps de procéder à l'embauche d'un administrateur à temps complet, il faut que l'entreprise soit prête à accepter un accroissement de volume des ventes, que le marché soit mûr lui aussi

et que les gens dans l'organisation acceptent tous ces changements. A mon avis, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. était prête pour cette étape et se devait de le faire.

En conséquence, la planification n'a porté en général que sur les opérations à court terme. La compagnie s'est trouvée à plusieurs reprises en situation de crise et la direction a dû mettre le principal de ses énergies à "éteindre des feux" plutôt que d'élaborer une planification stratégique à moyen et long terme.

1.2.1.3 PRODUCTION

Fabrique de Meubles Dallaire Inc. avait su développer, au cours des récentes années, une bonne expertise en terme de fabrication de produits laqués. Il existait encore quelques problèmes de contrôle de qualité, mais ces problèmes là étaient surmontables. Les équipements étaient en très bonne condition, la majorité ayant été achetés dans les cinq dernières années. Compte tenu de la superficie d'usine et de la qualité des équipements, M. Dallaire estimait qu'il était possible d'augmenter la production annuelle à un rythme se situant entre 600 000 \$ et 800 000 \$, et ce sans avoir à procéder à des investissements importants. Il me semblait donc évident qu'il y avait une sous-utilisation de la capacité de production.

Il est important de souligner ici, avec un certain recul dans le temps, que mon évaluation de l'expertise de l'entreprise en terme de fabrication

de produits laqués était un peu trop généreuse. Les problèmes survenus par la suite en regard du procédé de laque et de la qualité des produits m'ont démontré que cette expertise était plutôt limitée.

1.2.1.4 PRODUITS

Durant les derniers mois, les ventes pour les ensembles de chambre à coucher laqués avaient connu une hausse importante au point tel que qu'elles comptaient maintenant pour plus de 90 % des ventes de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. De plus en plus de marchands se montraient intéressés à vendre ces produits, la mode pour les produits laqués prenant toujours plus d'ampleur. Leurs prix étaient aussi compétitifs en regard du créneau de marché que visait Dallaire.

1.2.1.5 RESEAU DE DISTRIBUTION

La compétence de M. Guy Dufresne, l'agent manufacturier, avait permis à la compagnie de se doter d'un réseau de distribution bien établi, avec des marchands très réputés. De l'avis de M. Dufresne, il y avait encore beaucoup de possibilité de croissance en développant le marché de l'Ontario et des Etats-Unis.

1.2.1.6 CLIMAT

L'organisation ayant été en constante évolution au cours de dernières années, la mission ou la raison d'être de l'entreprise avait elle aussi

évolué. En comparaison avec la situation qui prévalait quelques années auparavant, les produits n'étaient plus les mêmes, les procédés de fabrication n'étaient plus les mêmes et le marché visé n'était plus le même. Cette situation a donné lieu à plusieurs reprises à une résistance aux changements, tant de la part des employés que de la direction. D'abord chez les employés qui n'acceptaient pas toujours de changer leurs manières de travailler et leurs nouvelles responsabilités (en exemple le départ de Claude Héroux en avril 85). Ensuite chez M. Dallaire qui, peut-être avec raison parfois, était réticent à déléguer son autorité tant dans son rôle d'administrateur que dans son rôle de contremaître de production. Il semble très difficile pour un entrepreneur de sentir qu'il pourrait ne plus avoir l'exclusivité de pouvoir prendre des décisions, surtout lorsqu'il a pris plusieurs années pour "bâtir" son entreprise.

Toutefois, l'organisation avait atteint une certaine maturité et elle était prête à procéder à l'embauche d'un administrateur à temps complet. Il faut reconnaître qu'il en allait aussi de la survie à long terme de l'entreprise.

L'entreprise n'avait pas connu la rentabilité au cours des deux dernières années et la confiance des différents acteurs internes et externes avait chuté considérablement. Dans le but de corriger la situation, les employés avaient accepté, par le passé, de travailler en surtemps, sans rémunération; mais cet effort n'a été qu'un sursis. Les employés ont aussi formé le fonds CARY dans lequel tous les employés contribuaient,

incluant aussi Réjean et Claire Dallaire. Un montant volontaire était prélevé sur la paye de chacun et ces montants étaient ainsi accumulés dans le but précis de racheter les actions détenues par la SODEQ Nord-Ouest avant janvier 1986. Mais d'un commun accord, ils ont décidé d'avancer les fonds à la compagnie lorsque la situation est devenu plus critique. Ils ne voyaient pas maintenant comment la compagnie pourrait s'en sortir.

L'agent manufacturier était aussi sensibilisé au problème auquel la compagnie était confrontée. Il avait accepté de réduire sa marge de commission, si ça pouvait aider la compagnie.

La banque, elle, réagissait nerveusement à cette situation. La semaine précédant mon arrivée, il avait demandé à la compagnie de lui fournir une hypothèque rotative sur la bâtisse en garantie additionnelle contre la marge de crédit.

Le comité CAMO s'était impliqué beaucoup dans le but de corriger la situation; mais il était conscient aussi que le succès de son intervention dépendait maintenant de la performance du candidat proposé au poste d'adjoint-administratif.

Finalement, M. Dallaire était celui sur qui cette situation exerçait le plus de pression. Il avait investi beaucoup de temps et d'argent pour se rendre là. Il savait aussi qu'il fallait racheter les actions détenues par la SODEQ Nord-Ouest avant janvier 1986 et il ne disposait pas des

montants nécessaires pour ce faire. Il anticipait que la SODEQ Nord-Ouest, le temps venu, procéderait peut-être à la liquidation de l'entreprise plutôt que d'accorder un autre délai et de risquer de réduire encore la valeur de sa garantie. Les investisseurs potentiels étant plutôt rares, M. Dallaire anticipait le pire. Malgré toute la détermination qu'il avait eu dans le passé, il n'était plus sûr que la compagnie pourrait atteindre la rentabilité. A plusieurs reprises, il a envisagé de mettre la clef dans la porte dans le but de limiter les dégâts.

1.2.2 PLAN DE REDRESSEMENT

Suite à ce 1er diagnostic, j'en conclus que:

1. Etant donné la capacité de production importante de l'usine,
2. Etant donné que la réponse des marchands face aux produits Dallaire était très favorable,
3. Etant donné le potentiel de ventes avec le réseau de distribution en place,

la compagnie avait un potentiel certain. Il me semblait donc raisonnable de croire qu'en corrigeant la structure financière et en utilisant des outils de gestion simples et efficaces, il ne restait plus qu'à exercer une pression sur les ventes pour que l'entreprise connaisse un regain de vie et que les différents intervenants reprennent confiance dans Fabrique de Meubles Dallaire Inc.

Je n'avais pas d'informations précises pour connaître le coût réel de production, mais après les calculs d'usage, il a été établi que le seuil de rentabilité était d'environ 250 000 \$ annuellement, soit un peu plus de 20 000 \$ par mois en moyenne. Devant l'urgence de la situation, il fallait donc dépasser ce seuil rapidement et ensuite s'ajuster au fur et à mesure.

D'un commun accord entre M. Dallaire et moi, il a été convenu dès lors que la priorité de mon mandat serait d'étudier différents modèles de structure de capital appropriés pour l'entreprise, et ceci sans toutefois délaissier l'aspect marketing.

A très brève échéance, on a pu constaté que mon arrivée à l'entreprise avait pu rétablir un climat de confiance avec les différents acteurs internes et externes. Les employés (au nombre de 8) étaient confiants que mon arrivée dans l'entreprise pouvait permettre à la compagnie de connaître un nouvel essor. M. Dallaire se concentrant surtout aux activités de production, sa présence dans l'usine aiderait à y apporter beaucoup d'amélioration et les employés étaient donc plus encouragés. D'autre part, l'agent manufacturier était conscient que l'entreprise voulait se donner des moyens pour accroître son volume de ventes; il n'hésita pas alors à augmenter les efforts de vente, sachant qu'on pourra produire dans de meilleurs délais et en quantité suffisante. Il avait aussi été convenu avec le banquier de lui fournir des états financiers mensuels lui permettant d'évaluer rapidement et régulièrement l'évolution de la compagnie. Il consentit aussi à suspendre jusqu'au dépôt des états

financiers annuels vérifiés la demande d'hypothèque rotative sur les actifs qu'il avait demandé en garantie additionnelle contre la marge de crédit. Bref, le climat s'est assaini considérablement et il devenait alors possible de regarder l'avenir avec optimisme.

1.3 RESULTATS 2e SEMESTRE 1985, 1986 ET 1987

1985 En juillet 1985, suite à un accord de principe avec le Ministère de l'industrie et du commerce du Québec en regard d'une garantie de prêt dans le cadre du programme " Bourse d'affaires ", j'ai présenté deux plans de restructuration financière dans lesquels je me suis proposé de participer financièrement. Le plan retenu prévoit un investissement de 25 000 \$ de ma part dans le capital-actions de la compagnie, ce montant servant en presque totalité à racheter les actions détenues par SODEQ Nord-Ouest. De plus, ce projet recommande que la compagnie fasse une demande de refinancement hypothécaire sur la bâtisse et d'utiliser le montant emprunté pour équilibrer le fonds de roulement. Les grandes lignes du plan sont acceptées par M. Dallaire et les autres actionnaires et une demande en ce sens est faite à la banque.

En août 1985, d'un commun accord avec "Les ameublements Domicil Inc.", un nouveau design série 4000 est créé. Cet ensemble de chambre à coucher sera exclusif à Domicil pour la région de Montréal métropolitain. Toutefois, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. pourra le vendre à d'autres magasins, en autant qu'ils soient situés à plus de 100 kilomètres de Montréal.

Pour l'année financière terminée au 31 août 1985, la compagnie a réalisé des ventes nettes de 256 555 \$ et un profit net de 11 418 \$. Les états financiers présentés ont fait l'objet d'une vérification par une firme d'expert-comptables, ceci dans le but de sécuriser la banque et d'éviter toute controverse lors du rachat des actions de SODEQ Nord-Ouest.

En septembre 1985, j'ai préparé un nouveau système comptable qui, sans être plus complexe, permet un meilleur contrôle des coûts. Ce système sera opéré par différents journaux comptables plutôt qu'un seul journal synoptique.

A l'automne 1985, les ventes mensuelles ont déjà augmenté de beaucoup comparativement à avril précédent. De 11 453 \$ qu'elles étaient en avril, elles sont maintenant passées à 46 753 \$ en octobre. De plus, le carnet de commande en main a fait un bond de 50 000 \$ à 135 000 \$ au cours de la même période.

En novembre, la compagnie décida de répartir la cédule de production sur 12 heures quotidiennement plutôt que seulement 8 heures. Ainsi, deux équipes de travail ont été formées et elles se chevauchent sur 4 heures durant l'après-midi. A partir de janvier, la cédule de travail sera portée à 15 heures et les deux équipes ne se chevaucheront plus qu'une heure pour assurer la continuité des opérations.

Le plan de restructuration financière est mis de l'avant définitivement en décembre 1985. Le plan original prévoyait une participation de 40 %

respectivement par M. Dallaire et moi et de 20 % par les employés participants. Toutefois, compte tenu que la banque exigeait l'endossement personnel des actionnaires et que les employés étaient plutôt réticents à le faire, compte tenu aussi du degré d'implication que celà représentait pour M. Dallaire et moi, nous avons exigé d'être les seuls à détenir des actions ordinaires pour éviter une perte de contrôle éventuelle. Notre participation respective a donc été portée à 50 % du capital-actions ordinaires et les employés ont accepté de convertir leurs actions ordinaires en actions privilégiées. Aussi, tel que prévu, les actions détenues par SODEQ Nord-Ouest ont été rachetées et un nouvel emprunt hypothécaire a été consenti par la Société d'Entraide Economique.

1986 En janvier 1986, tel que l'avait suggéré le comité CAMO, un conseil de gestion a été formé. Il aura pour rôle de conseiller la direction sur les décisions stratégiques à prendre et il se réunira à tous les deux mois environ.

En janvier et février, la compagnie procéda à l'embauche de plusieurs personnes pour compléter les équipes de travail. Etant donné que leurs apprentissages se sont tous faits en même temps, la période de rodage a été plus longue que prévue. Il aura fallu attendre jusqu'en avril pour atteindre finalement une productivité par employé équivalente à celle obtenue à l'automne 1985.

En avril 1986, la compagnie a atteint des ventes mensuelles records de 77 779 \$. Toutefois, ce niveau de production s'est avéré très élevé

compte tenu de la capacité réelle de l'usine et plusieurs problèmes de qualité sont apparus. Une mise au point importante quant à la définition de la "Qualité" a été rendue nécessaire entre M. Dallaire et moi en raison de nos divergences d'opinion marquées à ce sujet. Nous avons donc retenu les services d'un consultant-ingénieur pour élaborer un processus complet de contrôle de qualité.

A cette même période, des photographies de très haute qualité ont été conçues par un photographe professionnel. Ces photographies comprenaient les meubles de la série "3000" et "4000" et aussi ceux de la série "Nuage", un design nouvellement conçu pour un groupe de marchands du Québec. Ce type de photographie était non seulement un outil de vente indispensable pour l'agent manufacturier, mais il permettait aussi à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. de concrétiser son souhait de présenter dorénavant ses meubles comme un produit de très haute qualité.

Pour l'année financière terminée au 31 août 1986, la compagnie a réalisé des ventes nettes de 626 515 \$ et un profit net de 35 194 \$. Ces résultats contrastaient beaucoup avec ceux des dernières années et ils furent bien accueillis. Par contre, nous étions conscients que notre croissance avait été plus rapide que prévu et que, faute d'espace disponible, nous ne pouvions plus espérer une augmentation des ventes à partir des mêmes installations. Cette situation ne nous permettait pas non plus de mettre en production de nouveaux designs afin de répondre à la demande de nos marchands en ce sens. Il était déjà aussi très coûteux de produire dans de telles circonstances en raison de la manutention

considérable qui résultait de la sur-utilisation de l'usine. Plusieurs possibilités ont été envisagées, mais elles s'avéraient toutes trop coûteuses. Nous n'avions pas le terrain nécessaire pour agrandir l'usine et un déménagement de nos installations dans les circonstances aurait coûté à lui seul au delà de 100 000 \$ en frais de toutes sortes.

Parallèlement, nous avons appris que la bâtisse voisine (un ancien garage) avait été saisie par la banque et que cette dernière avait demandé qu'une vente par Shérif ait lieu en date du 1er octobre 1986 pour réaliser sa créance. Compte tenu de la superficie de la bâtisse (700 mètres carrés) et du terrain (4 300 mètres carrés), nous étions donc fortement intéressé à acquérir cette propriété. Le fait qu'elle était située sur le terrain adjacent au nôtre nous permettait aussi de pouvoir agrandir sans toutefois faire un déménagement. Le 1er octobre venu, nous nous sommes portés acquéreur de la propriété. Etant les seuls à se présenter à la cour pour présenter une offre (avec bien sûr la banque qui agissait à titre de créancier), le prix payé a été fixé à seulement 34 000 \$, ce qui s'est avéré une aubaine compte tenu que sa valeur au rôle d'évaluation municipal était de 84 600 \$.

Suite à cette acquisition, des travaux d'aménagement ont été entrepris, incluant aussi une passerelle de communication entre les deux bâtisses. A ce moment, la compagnie avait estimé le coût des travaux à 59 000 \$, soit 34 000 \$ pour la bâtisse et 25 000 \$ pour l'équipement et les autres aménagements.

En novembre, lors du Gala des Extras de la Chambre de Commerce de Rouyn-Noranda, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. a été couronnée récipiendaire de l'Entreprise Extra de l'année dans la catégorie Créations d'emplois. Cette distinction lui revenait en raison des 12 emplois créés au cours de la dernière année. Il va de soi que cette reconnaissance du milieu économique local nous a tous fait chaud au coeur, d'autant plus que l'entreprise avait dû, deux années auparavant, faire intervenir un projet CAMO pour sauvegarder les emplois en place à ce moment.

Pour le premier trimestre terminé au 30 novembre 1986, la compagnie a réalisé des ventes nettes de 207 081 \$ et un bénéfice net de 26 398 \$.

Dans les mois de novembre et décembre, la compagnie a mis en production trois nouveaux designs. D'abord la série "8000", un ensemble de chambre à coucher exclusif à Mariette Clermont pour la région de Montréal, ensuite une étagère bibliothèque inspirée de la série "4000" pour les magasins Domicil et finalement, un ensemble de tables de salon disponibles pour tous nos clients.

Les semaines précédant la période des fêtes ont été plus tranquilles que prévu et la compagnie a vite épuisé son carnet de commande. La mise en marché de ces nouveaux produits a donc été devancée pour pouvoir accumuler des commandes suffisantes pour les semaines à venir. Cette décision ne s'est pas avérée très bonne car l'étagère bibliothèque et les tables de salon n'étaient pas au point lors de leur lancement. Il aura donc fallu par la suite corriger certains détails de conception, sans

succès toutefois. Les coûts rattachés au lancement d'un nouveau produit tel les quantités minimum d'achat de certaines composantes (boîtes d'emballage et nouveaux items de quincaillerie), le coût de fabrication de gabarits spéciaux et tous les frais de promotion (annonces et photographies) ont largement dépassé les revenus bruts associés à la vente de ses produits.

Aussi, il est apparu évident qu'un seul agent manufacturier ne suffisait plus à générer suffisamment de ventes pour la compagnie. Dans le but de corriger cette situation et dans le but aussi de développer plus le marché de l'Ontario, deux agents manufacturiers ont été engagés. Le premier dessert la région de Toronto métropolitain et le second la partie sud-ouest de l'Ontario. Un quatrième agent a aussi été engagé en juin 1987 pour desservir, avec M. Dufresne, le marché du Québec.

En novembre, la compagnie a fait une demande d'emprunt à long terme auprès de la Banque Fédérale de Développement pour défrayer le coût d'achat de la bâtisse et des équipements nouvellement acquis. La demande d'emprunt s'est élevée à 165 000 \$, dont 58 000 \$ pour rembourser le solde des prêts hypothécaires antérieurs et 107 000 \$ de nouveaux capitaux. De ce montant, 90 000 \$ était maintenant prévu au projet, soit une hausse de 31 000 \$ par rapport à l'estimé original, et la balance de 17 000 \$ devait être injecté au fonds de roulement.

1987 Les travaux de construction ont été terminés en décembre 1986 et l'aménagement dans les nouveaux locaux s'est faite en janvier 1987. A ce

moment, les coûts totaux du projet totalisaient alors 120 000 \$, soit le double des coûts estimés à l'origine. De plus, un montant de 55 000 \$ s'est encore ajouté à ce solde entre janvier et août 1987, pour totaliser 175 000 \$. La compagnie n'est pas encore au bout de ses peines avec les coûts de cette bâtisse; le système de chauffage doit être changé à nouveau, au coût de 65 000 \$, et le système de ventilation a besoin d'être amélioré pour rencontrer les normes de la CSST, à un coût qui n'est pas encore déterminé. Dans ce contexte, il est à se demander si ce fut réellement une aubaine d'acheter cette bâtisse...

Parallèlement à l'aménagement dans la nouvelle usine, la compagnie a introduit un nouveau procédé de finition comprenant une couche de base de polyester et une laque de finition appelée "Nukote". Ce nouveau système avait été suggéré par notre fournisseur de laque suite aux nombreuses plaintes de jaunissement de la laque rapportées par les clients. A cet effet, la compagnie avait alors dû reprendre la finition d'une dizaine d'ensembles de chambre à coucher et se devait de corriger la situation.

Le rodage de ce nouveau système devait s'échelonner jusqu'en mars. La réalité s'est avérée toute autre et la compagnie n'a jamais atteint le niveau de productivité anticipé au départ.

Même si le système d'assurance qualité a été implanté à l'usine depuis déjà un an, la compagnie reçoit toujours un nombre anormalement élevé de plaintes au sujet de la qualité des meubles, tant au niveau de la

précision d'assemblage que du niveau de la finition qui s'avère imparfaite.

En mai, la compagnie a reçu une livraison complète de laque Nukote défectueuse. Une réaction chimique imprévue se produisait dans la laque appliquée au meuble après environ un mois de sa fabrication, rendant le fini du meuble mou et collant. La compagnie a dû arrêter la production en juillet, lorsque les nombreux cas de service nous ont été rapportés. Devant l'incapacité du fournisseur à trouver une solution à ce problème, la compagnie a changé de fournisseur de laque.

Depuis la fin de juillet 1987, la compagnie utilise un nouveau procédé de laque à base de polyester et polyuréthane, procédé à l'emploi chez plusieurs fabricants de meubles laqués très réputés. Ce nouveau procédé a nécessité des changements importants dans l'usine et la période de rodage s'est échelonnée sur 6 semaines. Entretemps, la compagnie a dû produire plusieurs meubles en remplacement de ceux défectueux rapportés par les clients et elle prévoit recevoir des plaintes à ce sujet jusqu'au printemps 1988.

Les pertes occasionnées par ce problème particulier sont considérables et la compagnie a intenté une poursuite en dommages et intérêts de 210 000 \$ contre son ancien fournisseur de laque.

Il va de soi que le fond de roulement s'est détérioré considérablement (baisse de plus de 125 000 \$) pour mettre la compagnie à nouveau dans une

situation financière très précaire. Toutefois, le nouveau procédé de laque s'avère à date très efficace, la compagnie a en main un carnet de commande très respectable (9 semaines de production) et la banque, dans ce contexte, a consenti une augmentation de la marge de crédit jusqu'au redressement complet de la situation.

Les ventes pour l'année financière terminée au 31 août 1987 se sont élevées à 768 355 \$ et la perte nette d'exploitation s'élève à 30 449 \$.

Finalement, à la demande expresse de plusieurs de nos marchands, la compagnie a décidé de développer un nouveau design de conception modulaire lui permettant d'offrir à la fois différents systèmes d'étagères murales, buffets de salle à dîner et ensembles de chambre à coucher à être fixés au mur. Ce projet est fait avec la collaboration d'un designer professionnel et sa mise en marché qui avait été prévue pour l'automne 1987 a été reportée à une date indéterminée.

1.4 EVALUATION DES DEUX PREMIERES ANNEES DE MON INTERVENTION

Les deux premières années de mon intervention chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. ne se sont pas avérées être un franc succès; on peut plutôt parler de demi-succès ou demi-échec. D'un certain point de vue, il y a eu au cours de ces deux années beaucoup de changements dans l'entreprise. Les ventes mensuelles ont grimpé de 18 000 \$ à 104 000 \$, la valeur des actifs est passée de 227 000 \$ à plus de 500 000 \$ et le nombre d'employés a augmenté de 6 à 28. Par contre, la compagnie a enregistré

en 1987 une perte de 30 449 \$, la plus grosse de son histoire, le ratio d'endettement est passé de 56.6% à 81.3% et le fond de roulement est maintenant déficitaire de plus de 100 000 \$, mettant la compagnie dans une situation financière très précaire.

Donc, vu sous un autre angle, la compagnie se retrouve sensiblement au même point qu'en 1985, c'est-à-dire en situation de crise, et doit toujours pratiquer une gestion de redressement. Alors je conclus qu'il y a eu échec, échec parce que mon plan de redressement avait pour but de corriger une situation de crise et permettre à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. d'arrêter "d'éteindre des feux", de troquer son style de "gestion de pompier" pour un mode de gestion plus articulé qui permettrait un équilibre dans l'organisation.

Face à ce constat d'échec, j'é mets l'hypothèse que nous avons solutionné un problème non pertinent, que mon 1er diagnostic était erroné ou à tout le moins incomplet. Le plan de redressement établi alors, basé sur le refinancement des actifs et sur l'augmentation des ventes, s'est concrétisé rapidement et adéquatement. Mais cette solution n'a pas été efficace à long terme puisque la crise est revenue, plus forte que jamais.

Compte tenu de la situation, le prochain chapitre se veut un diagnostic plus élaboré (réalisé à l'automne 1987), inspiré de la méthodologie de Checkland, à partir des étapes connues sous le nom d'image riche et de point d'ancrage.

2. L'IMAGE RICHE

L'image riche est une étape importante du diagnostic-intervention, une démarche appliquée à la solution des problèmes des PMO (petites et moyennes organisations) et utilisée au programme de maîtrise en gestion des PMO comme outil d'intervention. Cette étape de l'image riche se veut, comme son nom l'indique si bien, un exercice au cours duquel le chercheur tente de décrire la problématique ou l'état de la situation de la façon la plus riche possible.

Quoique la démarche propose plusieurs sous-étapes dans le processus de description de l'image riche, il n'est pas toujours nécessaire et pertinent de toutes les utiliser. Aussi, j'ai choisi de m'en tenir à cinq parties bien précises:

1. L'environnement,
2. Les structures,
3. Les processus,
4. Les indicateurs,
5. Le climat organisationnel.

2.1 L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

2.1.1.1 LA FAIBLESSE DE L'INDUSTRIE DU MEUBLE

L'industrie du meuble au Québec est considérée depuis longtemps comme un secteur "mou". La crise économique du début des années 80 nous en a fourni une preuve évidente. Avec une productivité plus faible qu'en

Ontario et aux Etats-Unis, un style de gestion traditionnel et un manque d'innovation au niveau des produits et de la stratégie de marketing, plusieurs fabricants québécois ont dû céder le pas face à des concurrents étrangers mieux organisés offrant des produits répondant mieux aux attentes des consommateurs, et ce dans la plupart des cas à meilleur prix.

Malgré le fait que le nombre de fabricants de meubles au Québec en 1983 soit plus élevé qu'en Ontario (413 vs 337), les entreprises québécoises dans ce secteur emploient seulement 6 750 travailleurs pour une moyenne de 16 employés par entreprise comparativement à l'Ontario avec 8 724 travailleurs et une moyenne de 26 employés par entreprise. De plus, en 1983, le Québec comptait seulement quatre entreprises de plus de 200 employés tandis que l'Ontario en comptait dix-sept.

Traditionnellement, les fabricants de meubles québécois étaient surtout des entreprises familiales de petites tailles, desservant un marché local. Fondées surtout par des artisans d'abord, ces entreprises étaient reconnues pour offrir des produits de qualité, en général fait de bois et de style traditionnel. Toutefois, ces entreprises ont peu innové au cours des ans, tant au plan des procédés de fabrication qu'au niveau de la conception du produit lui-même. Ces entreprises ont toujours eu tendance à bâtir leur réputation sur la qualité de leurs meubles, mais lorsque les goûts des consommateurs ont changé, ils n'ont pas su s'adapter au marché aussi rapidement que leurs concurrents.

Aujourd'hui, plusieurs entreprises traditionnelles de type familial ont fait place à des entreprises plus dynamiques et mieux gérées. On comprend mieux le contexte actuel qui veut que la compétition vienne de partout dans le monde et qu'on a, nous aussi, la possibilité de vendre nos produits outre-frontière. Mais nos entreprises doivent compétitionner avec des fabricants plus gros, qui ont une meilleure productivité et des méthodes éprouvées de mise en marché.

2.1.1.2 LA DEMANDE

Toutes les données obtenues concernant le marché ont été tirées d'une étude publiée par Le Centre Québécois de Productivité du Meuble et du Bois Ouvré (MBO) intitulée : "Etude des tendances de consommation pour le meuble de maison au Québec et en Ontario - Oct. 86".

Si j'ai choisi cette source d'information, de préférence à d'autres, c'est parce que, premièrement, elle présentait des statistiques qui regroupent le marché du Québec et de l'Ontario, les deux seuls marchés où Fabrique de Meubles Dallaire Inc. est actif actuellement. Cette étude a eu recours à un échantillonnage très important (950 interviews) et elle a été préparée principalement à l'intention des fabricants et des détaillants de meubles du Québec et de l'Ontario. Les résultats sont bien présentés et ils permettent de bien situer le marché cible de l'entreprise. De plus, on y trouve en annexe toutes les données statistiques récentes publiées par Statistiques Canada, données qui sont essentielles pour estimer le marché potentiel.

Deuxièmement, l'étude date de octobre 1986, ce qui me permet d'avoir une évaluation du marché beaucoup plus valable que les autres données disponibles, souvent incomplètes, qui datent de 1980 à 1983.

Finalement, le Centre MBO est un organisme sans but lucratif et il est administré conjointement par des industriels du milieu et des représentants du Ministère de l'Industrie et du Commerce. Cet organisme est donc très crédible à mes yeux. De plus, l'étude a été faite en collaboration avec des firmes réputées de consultants en gestion, sondages d'opinion, designs et autres.

Pour fin de comparaison, toutes les données statistiques concernant l'ensemble du marché sont exprimées en dollars constants de 1985.

2.1.1.2 A) LE MARCHE POTENTIEL

A.1) LES VENTES AU DETAIL DE MEUBLES DE MAISON

En 1985, les ventes au détail de meubles de maison totalisaient 2.37 milliards pour l'ensemble du Canada. Elles avaient connu un niveau record en 1980 à 2.51 milliards pour chuter en 1982 à 1.91 milliards. Elles ont connu une augmentation constante à partir de 1983, mais sans jamais recouvrir leur niveau de 1980.

Selon les données fournies par Statistiques Canada, les ventes au détail de meubles de maison sont faites par trois groupes distincts, soient les chaînes, les magasins indépendants et les magasins à rayons. Les chaînes

sont définies comme des détaillants ayant quatre magasins ou plus, avec le même propriétaire et la même gamme de produits. Les détaillants indépendants sont définis comme des détaillants ayant trois magasins ou moins, avec le même propriétaire et la même gamme de produits. Les magasins à rayons incluent les grands magasins populaires tels Zellers, Woolco, K-Mart, et les grands magasins tels La Baie, Eaton, Simpsons.

Pour l'ensemble du Canada, les magasins indépendants détiennent la plus grande part du marché avec 1.23 milliards (51.9%), suivi des magasins à rayons avec 582 millions (24.6%) et finalement les chaînes à 556 millions (23.5%) (voir tableau 1).

Cependant, les ventes des magasins indépendants ont diminué de 14% de 1980 à 1985; durant la même période, les chaînes ont connu une croissance de 68% et les magasins à rayons ont connu une diminution de 22%.

Les statistiques de ventes pour les magasins à rayons ne sont pas disponibles par province. En effet, les achats étant centralisés au siège social (Toronto), les statistiques ne refléteraient pas les conditions du marché. Nous nous concentrerons donc sur les chaînes et les magasins indépendants.

Ontario

Les ventes des chaînes de magasins ont augmenté de 98% entre 1980 et 1985 pour atteindre 287 millions en 1985. Les ventes des magasins indépendants

Tableau 1

ÉVOLUTION DES VENTES AU DÉTAIL DE MEUBLES DE MAISON AU CANADA
(en milliers de dollars constants - 1985)

<u>CANADA</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
Chaînes	331 571 \$ (13.2 %)	339 796 \$ (13.8 %)	287 237 \$ (15.0 %)	431 434 \$ (19.4 %)	535 558 \$ (23.2 %)	555 650 \$ (23.5 %)
Indépendants	1 437 648 (57.2 %)	1 421 801 (57.8 %)	1 099 623 (57.4 %)	1 233 102 (55.4 %)	1 221 670 (52.9 %)	1 229 860 (51.9 %)
Magasins à rayons*	742 904 (29.6 %)	699 065 (28.4 %)	527 864 (27.6 %)	560 288 (25.2 %)	550 863 (23.9 %)	582 402 (24.6 %)
TOTAL:	<u>2 512 123 \$</u> (100 %)	<u>2 460 622 \$</u> (100 %)	<u>1 914 724 \$</u> (100 %)	<u>2 224 824 \$</u> (100 %)	<u>2 308 091 \$</u> (100 %)	<u>2 367 912 \$</u> (100 %)

* Les magasins à rayons incluent les grands magasins populaires tels Zellers, Woolco, K-Mart, et les grands magasins majeurs tels que La Baie, Eaton's, Simpsons.

SOURCE: Statistique Canada, catalogues 63-005, 63-002

ÉVOLUTION DES VENTES AU DÉTAIL DE MEUBLES DE MAISON
PAR PROVINCE ET PAR TYPE DE DÉTAILLANT*
(en milliers de dollars constants - 1985)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
CANADA	331 571(C) 1 437 648(I) 1 769 219(T)	339 796(C) 1 421 801(I) 1 761 597(T)	287 237(C) 1 099 623(I) 1 386 860(T)	431 434(C) 1 233 102(I) 1 644 536(T)	635 558(C) 1 221 670(I) 1 757 228(T)	555 650(C) 1 229 860(I) 1 785 510(T)
TERRE-NEUVE	23 204(I)	22 818(I)	19 120(I)	25 421(I)	25 508(I)	23 204(I)
ÎLE-DU-PRINCE-EDOUARD	X	X	X	X	X	X
NOUVELLE-ÉCOSSE	22 153(T)	27 400(T)	20 247(T)	11 063(C) 12 552(I) 23 615(T)	13 193(C) 20 129(I) 33 322(T)	13 135(I) 21 085(C) 34 220(T)
NOUVEAU-BRUNSWICK	50 917(T)	48 665(T)	36 852(T)	36 420(T)	37 946(T)	35 546(T)
QUÉBEC	60 644(C) 551 710(I) 612 354(T)	52 734(C) 493 515(I) 546 249(T)	54 587(C) 419 322(I) 473 909(T)	104 639(C) 472 541(I) 577 180(T)	129 349(C) 502 893(I) 632 242(T)	130 785(C) 508 133(I) 638 918(T)
ONTARIO	144 890(C) 435 752(I) 580 642(T)	180 308(C) 445 421(I) 625 799(T)	144 689(C) 328 278(I) 472 967(T)	221 090(C) 396 651(I) 617 741(T)	271 192(C) 367 307(I) 638 499(T)	287 286(C) 374 111(I) 661 397(T)
MANITOBA	38 897(I)	52 609(I)	47 165(I)	52 842(I)	56 904(I)	58 423(I)
SASKATCHEWAN	81 716(I)	88 512(I)	73 390(I)	83 981(I)	59 281(I)	41 620(I)
ALBERTA	173 531(I)	46 541(C) 141 196(I) 187 737(T)	38 660(C) 88 875(I) 127 535(T)	42 572(C) 84 892(I) 127 464(T)	58 278(C) 80 048(I) 138 326(T)	62 838(C) 79 708(I) 142 546(T)
COLOMBIE - BRITANNIQUE	128 219(T)	158 239(T)	110 539(T)	26 830(C) 91 621(I) 118 451(T)	39 775(C) 93 587(I) 133 362(T)	38 996(C) 108 529(I) 147 575(T)

C = Chaînes

I = Indépendants

T = Total des ventes de meubles: chaînes + indépendants

* = Le tableau n'inclut pas les ventes des meubles dans les magasins à rayons car elles ne sont pas disponibles par Statistique Canada.

SOURCE: Statistique Canada, catalogue 63-005

Tableau 2

ont diminué de 14% pour la même période et elles étaient de 374 millions en 1985 (voir tableau 2).

Québec

Les ventes des chaînes de magasins ont augmenté de 116% entre 1980 et 1985 pour atteindre 131 millions en 1985. Les ventes des magasins indépendants ont diminué de 8% pour la même période et elles étaient de 508 millions en 1985.

Fait à remarquer, notons que les habitudes de consommations sont très différentes au Québec et en Ontario. Si on fait le total combiné des ventes faites par les chaînes et les indépendants, on constate que la taille de ce marché est sensiblement la même au Québec (639 millions) et en Ontario (661 millions). Par contre, au Québec les gens ont acheté dans une proportion de 20% dans les chaînes et de 80 % chez les indépendants, comparativement à 43% et 57%, respectivement, en Ontario.

A.2) LES LIVRAISONS PAR CATEGORIE DE MEUBLES

Ces données ne sont pas disponibles par province, mais seulement pour l'ensemble du Canada. Les données précédentes concernaient les ventes au détail faites par les magasins, donc au prix payé par les consommateurs. Les données suivantes représentent les livraisons des fabricants canadiens de meubles de maison, donc au prix vendu par le fabricant. Il est donc toujours nécessaire de considérer cette distinction lorsqu'on

veut analyser à la fois les données sur les ventes au détail et celles concernant les livraisons des fabricants.

Au cours des ans, les catégories de meubles (en bois, en métal, rembourré), et les types de meubles (par pièce) ont détenu sensiblement la même proportion des livraisons. Par conséquent, nous ne nous attarderons pas sur les données historiques mais plutôt sur les données les plus récentes soit celles de 1983.

En 1983, la répartition des livraisons de meubles de maison par catégorie de produits était la suivante:

51.3% - meubles de maison en bois;

35.7% - meubles de maison rembourrés;

13.0% - meubles de maison en métal.

(voir tableau 3)

A.3) LES LIVRAISONS PAR TYPE DE MEUBLES

La répartition des livraisons par type de meubles en 1983 était la suivante (voir tableau 4):

56.4% - tout type de meubles pour le salon;

22.7% - tout type de meubles pour la chambre à coucher;

20.9% - tout type de meubles de salle à manger et cuisine.

Tableau 3

ÉVOLUTION DES LIVRAISONS CANADIENNES DE MEUBLES DE MAISON PAR CATÉGORIE
(en milliers de dollars constants - 1985)

	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
En bois	709 602 \$ (51.8 %)	677 022 \$ (53.0 %)	735 922 \$ (53.7 %)	525 107 \$ (51.1 %)	700 932 \$ (51.3 %)
En métal	151 595 (11.1 %)	127 237 (10.0 %)	142 789 (10.4 %)	124 236 (12.1 %)	177 630 (13.0 %)
Rembourrés	508 707 (37.1 %)	474 123 (37.0 %)	492 170 (35.9 %)	378 167 (36.8 %)	488 836 (35.7 %)
Sous-total:	1 369 904 \$ (100 %)	1 278 382 \$ (100 %)	1 370 881 \$ (100 %)	1 027 510 \$ (100 %)	1 367 398 \$ (100 %)
Autres:	303 679 \$	327 820 \$	294 604 \$	243 945 \$	-
TOTAL CANADA	1 673 583 \$	1 606 202 \$	1 665 485 \$	1 271 455 \$	1 367 398 \$

SOURCE: Statistique Canada, catalogue 35-216

Tableau 4

ÉVOLUTION DES LIVRAISONS CANADIENNES
DE MEUBLES DE MAISON PAR TYPE *

(en milliers de dollars constants - 1985)

	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Tout type de meubles pour le salon	C	C	614 278 \$ (54.4 %)	453 198 \$ (55.7 %)	532 852 \$ (56.4 %)
Tout type de meubles de salle à dîner et cuisine	C	C	230 302 (20.4 %)	167 284 (20.6 %)	197 733 (20.9 %)
Tout type de meubles de chambre à coucher**	C	C	284 731 (25.2 %)	193 241 (23.7 %)	214 797 (22.7 %)
SOUS-TOTAL	C***	C***	1 129 311 \$ (100 %)	813 723 \$ (100 %)	945 382 \$ (100 %)
TOTAL CANADA	1 673 583 \$	1 606 202 \$	1 665 485 \$	1 271 455 \$	1 337 399 \$

* Le tableau n'inclut pas unités murales, meubles d'extérieur, autres meubles et petites entreprises - pas de détail.

** Inclut meubles pour enfants.

*** Les données de 1979 et 1980 sont confidentielles

SOURCE: Statistique Canada, catalogue 35-216

Tableau 5

ÉVOLUTIONS DES LIVRAISONS CANADIENNES DE MEUBLES DE MAISON EN BOIS - PAR TYPE
(en milliers de dollars constants - 1985)

	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Mobiliers complets de chambre à coucher	C	C	266 035 \$ (36.1 %)	177 278 \$ (33.8 %)	196 272 \$ (28.0 %)
Unités murales	C	15 394 (2.3 %)	19 432 (2.6 %)	23 869 (4.6 %)	41 445 (5.9 %)
Meubles de salon	C	C	132 401 (18.0 %)	80 396 (15.3 %)	99 665 (14.2 %)
Meubles de salle à dîner	C	C	164 639 (22.5 %)	110 194 (21.0 %)	141 706 (20.2 %)
Meubles de salle à déjeuner et de cuisine	C	C	12 611 (1.8 %)	12 240 (2.3 %)	5 742 (.8 %)
Meubles pour enfants	13 183 (1.9 %)	13 231 (2.0 %)	18 696 (2.5 %)	15 963 (3.0 %)	18 525 (2.6 %)
Autres*	C	648 397 (95.7 %)	122 108 (16.5 %)	105 167 (20.0 %)	103 880 (14.8 %)
Petites entreprises-pas de détails	C	-	-	-	93 697 (13.5 %)
TOTAL MEUBLES EN BOIS	<u>709 602 \$</u> (100 %)	<u>677 022 \$</u> (100 %)	<u>735 922 \$</u> (100 %)	<u>525 107 \$</u> (100 %)	<u>700 932 \$</u> (100 %)

C = Confidentiel

*Autres - Inclut les meubles en bois pour camps, pelouses et verandas, coffres en cèdre, cabinets, etc.

SOURCE: Statistique Canada, catalogue 35-216

LES LIVRAISONS CANADIENNES DE MEUBLES DE MAISON EN BOIS - PAR TYPE

Considérant que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. fait partie de la catégorie des fabricants de meubles de bois, regardons maintenant quels types de meubles y sont fabriqués pour cette catégorie (voir tableau 5). Les types de meubles identifiés d'un " X " indique le genre de produits fabriqués par Fabrique Meubles Dallaire Inc.

Mobiliers complets de chambre à coucher	28.0%	X
Unités murales	5.9%	X
Meubles de salon	14.2%	X
Meubles de salle à dîner	20.2%	
Meubles de salle à déjeuner et de cuisine	0.8%	
Meubles pour enfants	2.6%	
Autres	14.8%	
Petites entreprises - pas de détails	13.5%	
	-----	-----
TOTAL	100.0%	48.1%
	=====	=====

A.4) LE MARCHE POTENTIEL DE FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

Le marché potentiel de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. peut s'estimer de la façon suivante (en milliers de dollars constants de 1985):

Livraisons canadiennes de meubles de maison en bois	700 932 \$
Proportion de ce groupe qui représente des types de meubles correspondant à la production de Dallaire	48.1%

	337 148
Proportion s'adressant au marché du Québec et l'Ontario (*)	72.8%

Marché global auquel Dallaire s'adresse	245 444 \$
	=====

(*) NOTE: Selon les données fournies par Statistiques Canada, il n'est pas possible de connaître la distribution par type de produits et par catégorie pour les provinces. Toutefois, rien ne nous indique que cette distribution aurait une différence significative d'une province à l'autre. Le marché du Québec et de l'Ontario représente au total 72.8% du marché canadien.

Il est important de mentionner que ces données ne tiennent pas compte des importations et des exportations effectuées au Canada. D'abord, il n'est pas possible de connaître la répartition par type de produits des importations et des exportations, mais seulement par catégorie de meubles (matériel utilisé). Ensuite, dans la catégorie des meubles de maison en bois, les importations totalisaient en 1985 la somme de 145 millions de dollars et les exportations 101 millions. Alors la différence nette de 44 millions à l'avantage des importations ne vient qu'ajouter au marché

global déjà établi, mais ne connaissant pas la répartition par province et par type de produits, je n'en ai donc pas tenu compte dans ce calcul.

A.5) LES IMPORTATIONS

A titre d'information, il est bon de souligner que nos importations en 1985 provenaient surtout des Etats-Unis (35.7%) et d'Italie (16.7%). Même si les Etats-Unis sont toujours premier, les importations de ce pays ont chuté de 136.9 millions en 1980 à 79.5 millions en 1985, une baisse de 42%, au profit des pays tels l'Italie (+270%), Taiwan (+78%), la Suède (+47%) et le Danemark (+35%) (voir tableau 6). Cette situation s'explique en bonne partie en raison de la fluctuation marquée de notre monnaie face aux devises étrangères et de la fluctuation des prix du bois qui ont caractérisé cette période.

Dans la catégorie des meubles de maison en bois, les importations ont connu sensiblement la même évolution de 1980 à 1985 que l'ensemble des importations. Elles totalisaient en 1985 la somme de 49.7 millions pour les Etats-Unis, 17.3 millions pour le Taiwan, 17.1 millions pour l'Italie et 14.1 millions pour le Danemark.

A.6) LES EXPORTATIONS

Les exportations canadiennes de meubles de maison ont connu une croissance de 186% entre 1980 et 1985 pour atteindre 181 millions de dollars en 1985. La quasi-totalité de ces exportations a été dirigée

Tableau 6

ÉVOLUTIONS DES IMPORTATIONS DE MEUBLES
DE MAISON PAR PAYS D'ORIGINE
(en milliers de dollars constants - 1985)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
ÉTATS-UNIS	136 912 \$ (59.4 %)	154 891 \$ (58.1 %)	79 448 \$ (51.3 %)	94 796 \$ (49.4 %)	92 986 \$ (42.9 %)	79 518 \$ (35.7 %)
TAIWAN	13 177 (5.7 %)	17 470 (6.6 %)	13 122 (8.5 %)	19 967 (10.3 %)	26 117 (12.1 %)	23 422 (10.5 %)
DANEMARK	13 063 (5.7 %)	11 181 (4.2 %)	9 353 (6.0 %)	12 984 (6.8 %)	15 877 (7.3 %)	17 650 (7.9 %)
ITALIE	10 067 (4.3 %)	14 232 (5.3 %)	10 909 (7.0 %)	15 928 (8.3 %)	24 417 (11.3 %)	37 231 (16.7 %)
SUÈDE	7 914 (3.4 %)	9 184 (3.4 %)	4 173 (2.7 %)	6 919 (3.6 %)	9 193 (4.2 %)	11 602 (5.2 %)
SINGAPOUR	8 013 (3.5 %)	7 928 (3.0 %)	3 476 (2.2 %)	3 769 (2.0 %)	3 634 (1.7 %)	1 968 (.9 %)
AUTRES	41 423 (18.0 %)	51 815 (19.4 %)	34 501 (22.3 %)	37 649 (19.6 %)	44 576 (20.5 %)	51 497 (23.1 %)
TOTAL:	<u>230 569 \$</u> (100 %)	<u>266 701 \$</u> (100 %)	<u>154 982 \$</u> (100 %)	<u>192 012 \$</u> (100 %)	<u>216 800 \$</u> (100 %)	<u>222 888 \$</u> (100 %)

SOURCE: Statistique Canada, catalogue 65-203

ESTIMAT: Caron Bélanger Woods Gordon, 1986

vers les Etats-Unis (96.6%). Le coût de transport et la faiblesse de notre monnaie par rapport à la devise américaine expliquent cette situation. La catégorie des meubles de maison en bois représentait 56.0% de nos exportations avec 101 millions de dollars.

2.1.1.2 B) LE MARCHE CIBLE

Le marché cible de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. est celui communément appelé "Medium-high", dans le domaine des meubles laqués, pour les provinces du Québec et de l'Ontario. Le marché "medium-high" est le marché le plus en vue au Québec et constitue une alternative intéressante aux importations d'Italie et aux produits très haut de gamme (ex: Rougier) dont les ensembles de chambre à coucher se vendent au détail au delà de 6 000 \$, comparativement à un prix se situant entre 3 000 \$ et 5 000 \$ dans le marché "medium-high". La clientèle visée est en grande partie celle des "Yuppies" et des "Dink", recherchant un produit avant-gardiste, original et exclusif sans pour autant être trop audacieux dans le design. Elle recherche plutôt un meuble aux lignes sobres, préférant le bien fait aux "gadgets" tape à l'oeil.

Pour atteindre ce marché, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. possède un réseau de distribution bien établi au Québec et les développements du côté ontarien vont bon train. La compagnie recherche surtout une clientèle de bonne réputation, c'est à dire des détaillants qui sont reconnus comme des leaders dans leurs régions, à l'avant-garde de la mode, et qui ont une situation financière saine afin de réduire le plus

possible le risque de mauvaises créances. La compagnie compte parmi ses clients des noms réputés tels Mariette Clermont, Domicil, Galerie du Meuble, Van Leeuwen Boomkamp, De Boer's, etc...

La plupart des clients de la compagnie sont des magasins indépendants et seulement trois d'entre eux font partie de la catégorie des chaînes.

2.1.1.3 L'OFFRE

2.1.1.3 A) LA CONCURRENCE DIRECTE

La concurrence la plus sérieuse n'est pas locale ni régionale, mais plutôt du sud de la province et surtout d'Italie. A priori, il faut comprendre que la fabrication de meubles en laque requiert un procédé de finition très particulier qui relève souvent plus de l'art que de la technologie. L'apprentissage de ce procédé est long et laborieux, ce qui fait que peu d'entreprises s'intéressent à ce marché.

Or, les européens utilisent depuis longtemps la laque comme procédé de finition pour les meubles et les italiens, en particulier, ont acquis une réputation de leader dans ce domaine. Leur réputation d'être très avant-gardiste au niveau du design et la faiblesse de la monnaie italienne aidant, les importations d'Italie dans le meuble laqué ont été importantes au point d'en faire nos principaux concurrents. Toutefois, au cours des derniers mois, on a pu observer une correction importante (à la hausse) de la lire italienne, ce qui pourrait modifier sensiblement la politique d'achat des marchands canadiens en regard de ces produits.

Du côté canadien, les principaux fabricants de meubles laqués se situent surtout au Québec, probablement en raison de nos souches latines... Le nombre de fabricants est tout de même faible (une quinzaine tout au plus) et la plupart d'entre eux se sont tournés du côté des Etats-Unis où le marché est vaste et lucratif. Pour l'instant, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. vise plutôt à exploiter le marché du Québec et de l'Ontario en élargissant sa gamme de produits qui seront distribués via le réseau de distribution existant, auquel elle compte ajouter de 10 à 15 nouveaux comptes en 1987.

Par rapport à ses concurrents, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. peut compter sur son image de qualité, un bon service et un réseau de distribution efficace.

2.1.1.3 B) LA CONCURRENCE INDIRECTE

On peut classer les concurrents indirects en trois groupes distincts. D'abord les fabricants s'adressant à un marché très haut de gamme (ex.: Rougier) qui offrent des meubles au design plus audacieux et des accessoires très sophistiqués. Par contre, la différence de prix est importante (de 35% à 150% de plus), ce qui permet aux produits de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. d'être une alternative intéressante.

Le deuxième groupe de concurrents indirects comprends les fabricants qui offrent des meubles dont l'apparence peut se comparer à nos produits, mais dont la qualité des composantes et de la finition est souvent très

inférieure. Evidemment le prix est plus alléchant pour le consommateur, mais le client averti y verra la différence. Ce groupe de fabricants comprends surtout des noms qui sont établis de longue date (ex.: Laurier). Ils visent un marché plus économique que le nôtre et tendent à préserver leur position sur le marché. Ces fabricants sont de taille beaucoup plus importante que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. et visent plutôt un volume élevé.

Finalement, le troisième groupe, qu'on désigne comme étant les "entreprises pirates", se veut plus menaçant pour plusieurs raisons. D'abord, les entreprises formant ce groupe ont la très mauvaise habitude de copier intégralement les designs à succès sur le marché. La qualité y est moindre et le prix aussi. Ces entreprises sont souvent clandestines (n'affichant pas leurs noms), ne font pas de publicité, et sont de petite dimension. Les magasins vendant ce type de produits les présentent généralement comme des exportations, mais en réalité, ces produits sont fabriqués dans la région de Montréal ou Toronto. Ces entreprises ne demeurent en opération que quelques années et n'assurent pas de service après-vente aux clients. Parfois, elles réapparaîtront sous un autre nom, dans une localité différente, et avec un nouveau nom à la direction.

Afin de se protéger contre les entreprises pirates, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. a procédé à une demande d'enregistrement pour ses dessins industriels. Mais pour pouvoir poursuivre un fabricant qui a "copié" un design de meuble, il faut en avoir la preuve et s'attendre à devoir déboursier des montants considérables en honoraires légaux. Par contre,

dans certains cas, une visite à l'entreprise désignée et l'envoi d'une mise en demeure suffiront à dissuader l'entreprise dans ses intentions de copier les designs des autres fabricants. Cependant, il est généralement difficile de retracer les entreprises pirates et cette démarche est laborieuse.

2.1.1.4 LA VARIATION DU TAUX DE CHANGE ET SON IMPACT SUR L'OFFRE (LES EXPORTATIONS) ET LA DEMANDE (LES IMPORTATIONS)

La variation des taux de change au cours des dernières années a influencé grandement l'offre et la demande dans l'industrie du meuble. On constate en effet que, d'une part, les fabricants canadiens ont augmenté leurs exportations vers les Etats-Unis en raison de la faiblesse de notre monnaie par rapport à la devise américaine et, d'autre part, les commerçants canadiens ont augmenté leurs importations en provenance d'Italie en raison de la force de notre monnaie par rapport à la devise italienne.

2.1.1.4 A) L'IMPACT SUR L'OFFRE

La baisse du cours du dollar canadien face au dollar américain, au cours des 10 dernières années, a contribué fortement aux exportations de produits canadiens vers les Etats-Unis. Alors que notre monnaie faisait la parité avec le dollar américain à la fin de 1976, elle a graduellement baissé pour atteindre son niveau le plus bas en février 1986 à 0,69 \$. Elle a connu, par la suite, un regain important pour atteindre 0,76 \$ en

mars 1987. Il sera alors intéressant de connaître quelle influence ce regain aura eu sur les exportations en 1987.

En comparant le cours du dollar avec le montant des exportations effectuées pour la même année, on constate qu'il y a effectivement une forte corrélation. (voir tableau 7)

2.1.1.4 B) L'IMPACT SUR LA DEMANDE

De 1980 à 1985, les importations italiennes ont connu une croissance de 270%, pour passer de 10.1 millions à 37.2 millions de dollars. La part de marché des importations occupée par les meubles italiens est passée de 7,0% à 16,7% durant la même période. Cette croissance s'explique sûrement en partie par l'image du design que les italiens ont su véhiculer, mais il faut reconnaître que la faiblesse de leur monnaie y est sûrement pour quelque chose. Ainsi, tandis que le dollar canadien cotait environ 700 liras au début 1979, il est passé à 1 000 liras à la mi-'81, 1 300 liras à la mi-'83 et à 1 500 liras au début 85. Elle est par contre redescendue en dessous du niveau de 1 000 liras en mars 1987. Il sera alors intéressant aussi de vérifier le niveau des importations de ce pays pour les années 1986-87. (voir tableau 8)

2.1.1.5 LA MAIN D'OEUVRE

Même si l'Abitibi-Témiscamingue a toujours été une région où le taux de chômage est parmi les plus élevés au Québec, la main d'oeuvre qualifiée

Tableau 7

COMPARAISON ENTRE LES EXPORTATIONS ET LA DEVISE AMERICAINE

Année	Dollar canadien exprimé en dollar U.S. (moyenne des cours à midi)	Exportations aux U.S.A. (en millier de dollars)
1976	1,01	15 787
1977	0,94	15 976
1978	0,88	19 473
1979	0,85	30 914
1980	0,86	53 822
1981	0,83	58 457
1982	0,81	62 094
1983	0,81	89 293
1984	0,77	127 138
1985	0,73	174 740
1986	0,72	-

Sources: Banque du Canada, rapport statistique, novembre 1986 et
Statistique Canada, catalogue 65-202.

Tableau 8

COMPARAISON ENTRE LES IMPORTATIONS ET LA DEVISE ITALIENNE

Année	Dollar canadien exprimé en lire italienne	Importations d'Italie (en millier de dollars)
1979	700 liras	N/D
1980	790	10 067
1981	1 045	14 233
1982	1 140	10 908
1983	1 440	15 927
1984	1 485	24 417
1985 (fév.)	1 580	37 231
1987 (mars)	992	-

Sources: OCDE et Statistiques Canada, catalogue 65-203.

est très rare en région. Il existe une seule école spécialisée dans le domaine au Québec: Le Centre Spécialisé du Meuble et du Bois Ouvré de Victoriaville. Etant donné l'éloignement de notre région par rapport à Victoriaville, il semble très difficile d'intéresser des finissants à venir travailler à Rouyn-Noranda. Ils ont généralement l'opportunité d'aller travailler dans les régions avoisinantes de Victoriaville (région des Bois-francs, Cantons de l'Est) ou dans la région métropolitaine de Montréal.

Parmi le nombre des finissants, rares sont ceux qui viennent de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et dans ce cas, ils ne reviennent pas toujours en région, préférant se trouver un emploi sur place. Fabrique de Meubles Dallaire Inc. a pu quand-même en embaucher quatre depuis ses débuts, mais ce nombre est nettement insuffisant. L'entreprise étant le seul fabricant de meubles en série en Abitibi-Témiscamingue, il ne lui est pas possible de recruter une main d'oeuvre chez les concurrents comme cela se produit fréquemment chez les entreprises situées dans une région où il existe plusieurs fabricants de meubles.

La main d'oeuvre disponible pour Fabrique de Meubles Dallaire Inc. se retrouve donc parmi les finissants des polyvalentes avoisinantes ayant suivi un cours en menuiserie (cours complet ou professionnel court) et surtout parmi les jeunes n'ayant pas terminé leurs études secondaires, souvent sans emploi. Leur formation n'est pas suffisante et ils doivent être formés en usine par les employés plus expérimentés.

En ce qui concerne le personnel autre que les ouvriers spécialisés, soient les designers et ingénieurs industriels, le même phénomène de rareté se produit. Dans ce cas, l'entreprise doit retenir les services de consultants dans le domaine sur une base de mandat spécifique; ces derniers proviennent généralement de Montréal.

Finalement, les besoins en personnel de bureau peuvent être facilement comblés localement.

2.1.1.6 LES APPROVISIONNEMENTS

A l'exception de quelques items qui sont achetés localement (petits outillages et menus articles), la presque totalité des matières premières et des équipements sont achetés de fournisseurs situés à Montréal ou ailleurs dans le sud de la province. Dans certains cas, le transport est payé par le fournisseur si la commande excède un certain montant; dans les autres cas, le transport est aux frais de la compagnie et représente de 5 à 8% du montant de l'achat. Le fait que les fournisseurs soient éloignés n'occasionne pas que des coûts supplémentaires, mais aussi des délais additionnels de une à deux semaines.

Pour chaque type de matière première, la compagnie transige généralement avec un seul fournisseur. En ce qui concerne la laque, la compagnie est obligée d'agir ainsi pour deux raisons: pour la compagnie, il est important de conserver un standard uniforme dans la couleur et la composition chimique du produit; le fournisseur, lui, exige généralement

d'être l'unique fournisseur en raison de la confidentialité qui doit prévaloir en regard du transfert de technologie du fournisseur à la compagnie. Par contre, ceci comporte un risque car il peut devenir difficile de s'approvisionner chez un autre fournisseur en cas de grève ou d'empêchement de toute autre nature chez le fournisseur.

En ce qui concerne les matériaux de bois, la compagnie s'approvisionne auprès de différents fournisseurs (grossistes). Les panneaux de fibre de pin utilisés par la compagnie sont traités avec un enduit spécial de polyester pour éliminer des étapes de pré-finition. Ce genre de produit n'est pas fabriqué au Canada, mais seulement dans le sud des Etats-Unis. Sa disponibilité réduite en raison des quotas d'exportation nous oblige à transiger avec différents grossistes. Ces produits proviennent de trois fabricants différents. Les délais de livraisons sont irréguliers.

Dans les produits d'emballage, plusieurs fournisseurs sont disponibles, mais la compagnie utilise seulement un fournisseur en raison des quantités économiques de commande. Finalement, les produits de quincaillerie utilisés (fabriqués par Blumm en Autriche), ne sont disponibles que chez un seul grossiste au Québec.

Certaines composantes autrefois fabriquées à l'usine même sont maintenant fabriquées par des sous-traitants dans le but d'utiliser plus adéquatement la surface disponible chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. Dans ce cas, il faut être moins pressant sur les délais de livraison et vérifier la qualité de fabrication de plus près.

Il est important de mentionner que la petite taille de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. ne lui permet pas de disposer d'un pouvoir d'achat aussi imposant que plusieurs de ses concurrents, et donc de profiter d'escomptes de volume intéressants, mais en revanche, la compagnie n'a pas à défrayer de coûts de stockage élevés qui sont souvent reliés aux achats de grosses quantités.

2.1.2 L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

L'internationalisation dans le monde des affaires conjuguée à la récente crise économique de 80-82 a mis en évidence plus que jamais le concept de "Productivité". Cette préoccupation majeure des dirigeants d'entreprise manufacturière les amène donc à se tourner davantage vers la mécanisation (robotisation), le contrôle de qualité, la motivation des employés et la rationalisation des opérations dans le but ultime de pouvoir offrir leurs produits à un prix compétitif et de la meilleure qualité possible.

Étant donné le faible nombre de fabricants de meubles laqués au Québec, il semble très difficile de pouvoir obtenir une information adéquate au sujet des nouvelles technologies utilisées dans l'industrie. L'expertise de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. à ce sujet est très limitée et lui parvient principalement d'une seule source, soit son fournisseur de laque. Voici donc ma perception des développements technologiques applicables à la fabrication de meubles laqués.

Dans le domaine de la fabrication de meubles laqués, il n'existe pas de moyens, à ce jour, de pouvoir mécaniser complètement le processus de fabrication des meubles. L'application de la laque sur les meubles demande une touche particulière que seul un humain peut exercer de façon constante en conservant un haut niveau de qualité. Les systèmes de mécanisations les plus perfectionnés (robotisation) sur le marché présentement sont très dispendieux et ne peuvent se justifier que par un volume d'affaires très élevé, soit environ 5 millions de dollars. Ils ne permettent pas non plus de procéder à toutes les opérations de finition usuelles, surtout lorsque les formes sont arrondies.

Il est donc plus important chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. de se concentrer davantage à motiver les employés et à appliquer rigoureusement le système de contrôle de qualité. Toutefois, suite aux récents développements dans le domaine de la laque, il existe maintenant des nouvelles laques à base de polyester ou de polyuréthane. Ces laques ont la propriété d'être plus résistantes aux égratignures et à la décoloration propre aux laques traditionnelles. Par contre, leur coût est très élevé et ce genre de produit est destiné surtout à la fabrication de meubles haut de gamme. Fabrique de Meubles Dallaire Inc. utilise la laque de polyester comme couche de base depuis janvier 1987 et la laque de polyuréthane comme couche de finition depuis juillet 1987.

L'informatique étant maintenant omni-présente dans presque toutes les entreprises de fabrication, on se sert de plus en plus de cet outil pour planifier la production et gérer l'inventaire de matières premières et de

produits en cours. Le nombre croissant de modèles de meubles et de composantes oblige maintenant Fabrique de Meubles Dallaire Inc. à faire son "virage technologique". La conception d'un logiciel adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise est en cours depuis plus d'un an et son implantation n'est pas complétée à date.

2.1.3 L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LEGAL

Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, les principales entreprises de fabrication et transformation le sont dans le domaine des mines et forêts. Ces entreprises sont dans des secteurs où les prix fluctuent beaucoup et où les gouvernements étrangers (en particulier les Etats-Unis) ont tendance à fixer des barrières tarifaires afin de protéger leurs fabricants domestiques. L'expérience des derniers mois concernant le bois d'oeuvre, où le gouvernement américain a imposé une surtaxe de 15% sur les importations de ce produit, a mis sérieusement en danger la survie des producteurs québécois de bois d'oeuvre.

Conscient que la région a besoin d'avoir une économie équilibrée, la volonté des gouvernements fédéral et provincial est de faire de la PME le moteur de notre économie régionale; c'est elle qui crée en moyenne le plus d'emplois en regard des investissements de capitaux requis. On dit aussi vouloir mettre l'accent sur les entreprises de fabrication car c'est autour d'elles que se greffent les entreprises de services et non l'inverse.

Dans ce contexte, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. bénéficie d'un appui sans réserve du Ministère de l'industrie et du commerce du Québec. L'entreprise fait partie d'un groupe de dix entreprises dans la région dont le potentiel de croissance est considéré intéressant par le ministère. Il est donc possible pour Fabrique de Meubles Dallaire Inc. de profiter d'une assistance importante du gouvernement, que ce soit pour des projets de designs, exportations, assistance technique par des consultants, etc... L'assistance du gouvernement dans ce cas peut être de deux formes: soit qu'il défraie une partie ou la totalité des coûts s'il s'agit de ressources externes ou soit que l'assistance provienne de personnes ressources à l'intérieur du ministère.

Au niveau légal, le secteur du meuble n'étant pas un secteur où le risque est élevé pour la sécurité des consommateurs ou des employés, l'entreprise a tout simplement à se conformer aux lois normales régissant toutes entreprises. Au niveau salarial, toutefois, l'industrie du meuble doit se conformer aux règlements du comité paritaire. Ce dernier fixe le salaire minimum et le salaire moyen (par entreprise) à être versé pour l'ensemble des travailleurs de l'industrie.

2.1.4 L'ENVIRONNEMENT SPATIAL - PHYSIQUE

Le fait que Rouyn-Noranda soit situé dans une région éloignée modifie beaucoup le mode d'opération de l'entreprise. Notre région est vaste, mais la population est parsemée. Le transport et les communications prennent ici une tout autre dimension, comparativement aux entreprises

situées près des grands centres. La majorité des matières premières proviennent de Montréal et plus de la moitié des produits fabriqués chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. retourne chez des clients de Montréal. Il semble donc superflu, à première vue, de vouloir fabriquer des meubles à Rouyn-Noranda, surtout si l'entreprise vise un marché à l'extérieur de la région. Mais pour pouvoir toucher un marché haut de gamme et faire des ventes intéressantes, il faut viser un marché plus grand et, dans ce contexte, il y aura toujours une bonne partie du marché qui sera éloignée de vous. D'ailleurs, la distance séparant Rouyn-Noranda de Montréal ou Toronto est sensiblement la même que de Montréal à Toronto. Aussi, dans le domaine du meuble de qualité, la compétition vient de partout; pas seulement d'ailleurs au Québec et en Ontario, mais aussi d'Europe, plus particulièrement d'Italie. La distance ne semble donc pas être un handicap majeur pour un client sérieux, qu'il soit de Montréal ou ailleurs.

Même s'il existe deux parcs industriels à Rouyn-Noranda, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. n'est pas installé sur un de ces sites, mais plutôt dans un secteur de la Municipalité de Lac Dufault où il est permis d'y opérer des entreprises de toutes sortes. La municipalité ne dispose pas de services d'aqueduc, mais pour l'entreprise, ça ne pose pas de problème sérieux. La municipalité prévoit installer le service d'aqueduc au cours des prochaines années.

Depuis l'acquisition de la propriété voisine faite en octobre 86, la

compagnie dispose d'un terrain suffisant pour pouvoir procéder à des agrandissements, si le besoin s'en fait sentir.

2.1.5 POINTS IMPORTANTS A RETENIR SUR L'ENVIRONNEMENT

En résumé, voici les principaux points à retenir sur l'environnement de Fabrique de Meubles Dallaire Inc.:

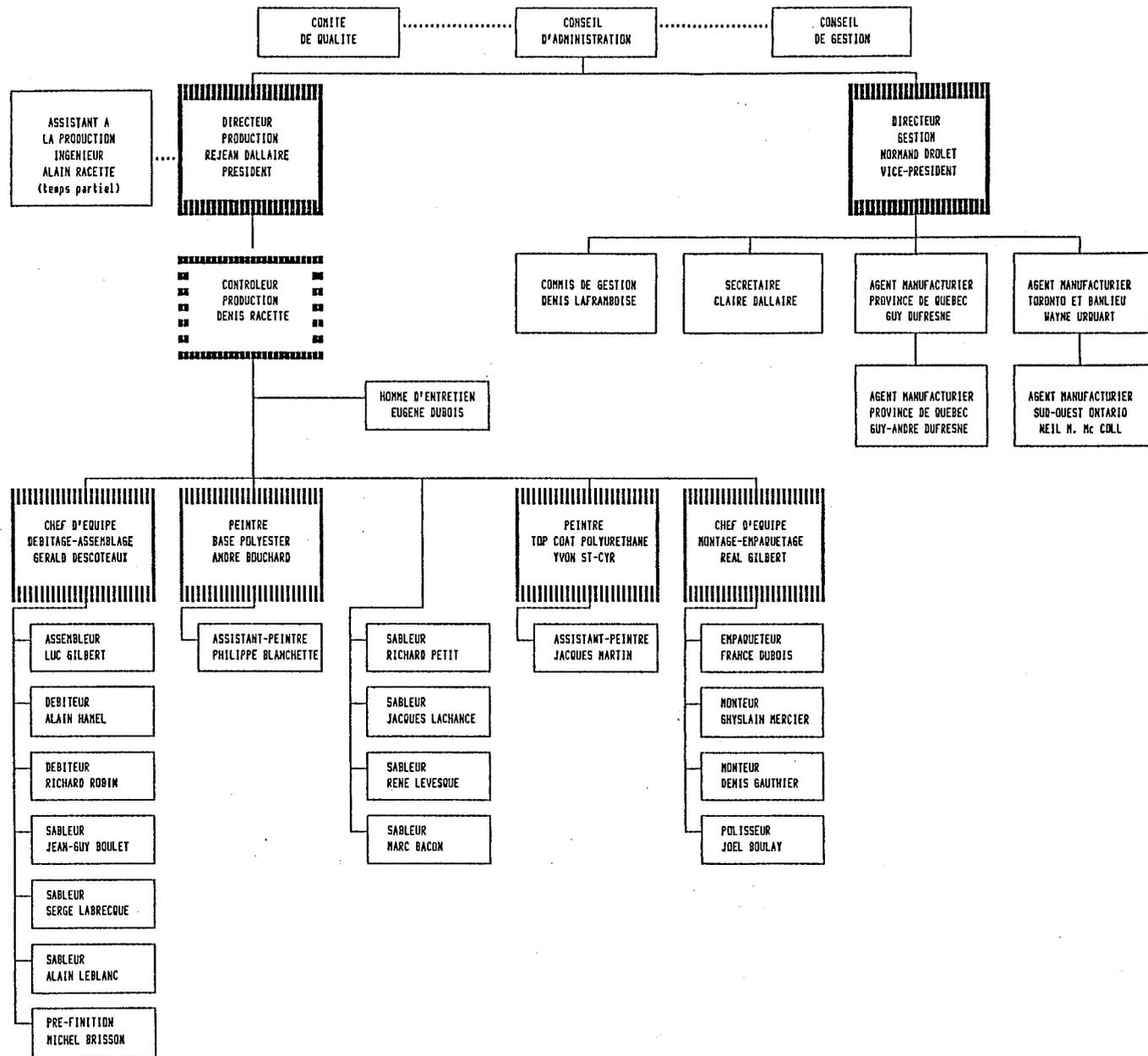
1. L'industrie du meuble au Québec est une industrie en pleine mutation qui doit faire face à une concurrence étrangère plus performante et mieux structurée;
2. Le marché du meuble au Canada est important; les ventes au détail de meubles de maison totalisent près de 2,5 milliards annuellement et le marché potentiel de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. est évalué à 245 millions de dollars; ceci nous confirme que le marché est vaste et que sa taille ne constitue pas une contrainte pour une PME comme Fabrique de Meubles Dallaire Inc.;
3. Les concurrents les plus sérieux sont les manufacturiers européens qui fabriquent un produit équivalent à celui de la compagnie et les entreprises d'ici qui offrent un produit substitut généralement de moindre qualité;
4. La main d'oeuvre qualifiée est rare en région; elle doit être formée en usine par les employés les plus expérimentés;

5. Les sources d'approvisionnements majeures consistent essentiellement en quelques fournisseurs spécialisés situés dans le sud de la province;
6. En regard du type de produit fabriqué qui nous concerne, les principaux développements technologiques se situent surtout au niveau des procédés de fabrication et des produits de matières premières et très peu au niveau de la mécanisation-robotisation;
7. L'environnement politique et légal de l'entreprise est très sain et l'assistance des gouvernements au niveau des PME manufacturières en région est un atout important;
8. L'éloignement constitue une contrainte importante pour la compagnie. Mais cette contrainte n'est pas insurmontable pour une entreprise qui vise un marché vaste mais très précis, où la concurrence est internationale.

2.2 LES STRUCTURES

2.2.1 ORGANIGRAMME

Fabrique de Meubles Dallaire Inc. comptait à son emploi au 30 septembre 1987 vingt-sept employés à temps plein, un employé à temps partiel et quatre agents manufacturiers, tel que décrit à l'organigramme présenté à la page suivante.



2.2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est en place strictement pour des fins légales, pour donner un caractère officiel aux décisions prises par les deux principaux actionnaires, qui sont aussi le président et le vice-président de la compagnie. Toutes les décisions, qu'elles soient de nature courante ou stratégique, sont prises lorsque le besoin s'en fait sentir, de façon spontanée et sans caractère officiel. Il n'y a jamais de réunion "formelle" du conseil d'administration au sens où on l'entend généralement. Si la décision ou l'action prise est considérée importante (ex.: hypothèque, nouvel actionnaire, investissement majeur) et qu'il est nécessaire de l'inscrire au livre des minutes de la compagnie, on rédige alors des minutes d'assemblée et de là on fixe une date au hasard ou au besoin, pour concorder avec d'autres documents. La signature des administrateurs n'est que pour fins d'approbation des actes commis par les administrateurs. Le fait que les deux principaux actionnaires soient aussi à la fois administrateurs et employés à temps plein dans l'entreprise explique ce mode de fonctionnement.

Le conseil d'administration est formé des deux principaux actionnaires et de la secrétaire.

2.2.3 LE CONSEIL DE GESTION

Le conseil de gestion a été formé le 10 janvier 1986. Son rôle est de fournir un point de vue externe sur l'élaboration des projets en cours

chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc.; son rôle est donc strictement consultatif et ce conseil n'a aucun pouvoir décisionnel sur les affaires de la compagnie. Ainsi, les membres de ce conseil n'engagent nullement leur responsabilité quant aux propositions, suggestions ou autres décisions pouvant découler des réunions de ce conseil.

Le conseil est composé d'un nombre qui peut varier de 5 à 7 personnes, et y siègent le président et le vice-président de la compagnie (les deux principaux actionnaires), ainsi qu'un nombre de 3 à 5 personnes de l'extérieur de l'entreprise. Il est souhaité que les membres de l'extérieur aient chacun des formations variées et oeuvrent dans des sphères d'activités différentes, permettant une composition multidisciplinaire et complémentaire au conseil. Les trois membres actuels de l'extérieur exercent les professions suivantes: le premier est courtier en assurance et président du conseil d'administration d'un centre hospitalier, le second est professeur d'université en management et aussi consultant à son compte et le troisième est professeur d'université en marketing.

Les membres du conseil ne sont pas élus, mais assistent aux réunions du conseil sur invitation. Le conseil se réunit généralement à tous les deux mois ou au besoin, mais n'a pas été convoqué depuis plus de 8 mois. Ceci s'explique en partie en raison du différent qu'il existe entre les deux principaux actionnaires, tel qu'expliqué plus loin dans la description du climat organisationnel. Il n'y a aucune rémunération prévue pour les membres du conseil.

2.2.4 LE COMITE D'ASSURANCE-QUALITE

Le comité d'assurance-qualité a pour rôle d'approuver et d'élaborer des politiques et exigences de qualité relativement à la fabrication des produits de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. Il surveille la conformité des exigences de qualité et tranche le débat le cas échéant. Il doit donc se réunir périodiquement pour discuter des problèmes de qualité reliés à la fabrication et décider des actions à prendre. Il tiens à jour le manuel d'assurance-qualité.

Ce comité est formé du directeur de production (qui agit à titre de directeur du comité), du contrôleur de production, des deux chefs d'équipe et des deux peintres (qui agissent à titre d'inspecteurs de qualité) et du directeur de gestion. Il a été mis sur pieds en 1986 avec l'aide d'un ingénieur consultant en production.

2.2.5 DESCRIPTION DE TACHES

DIRECTEUR DE PRODUCTION

Le directeur de production est responsable de la bonne marche des opérations de production, procède aux achats d'équipements et voit à la conception des nouveaux produits. Il a sous son autorité directe un assistant-ingénieur à temps partiel, le contrôleur de production, l'homme d'entretien, les deux chefs d'équipe et les deux peintres et, globalement, les 24 employés attitrés à la production.

DIRECTEUR DE GESTION

Son rôle consiste à coordonner les activités de finance, production et marketing en conformité avec les objectifs de l'entreprise et s'assurer à ce qu'il y ait une saine gestion à tous les niveaux de l'entreprise. Il a sous son autorité la secrétaire, le commis de gestion et les 4 agents manufacturiers.

CONTROLEUR DE PRODUCTION

Son rôle consiste à coordonner et synchroniser les activités des différents départements pour assurer une régularité dans la chaîne de production. Il doit aussi s'assurer de la qualité de fabrication dans les différents départements. Il travaille donc en étroite collaboration avec les chefs d'équipe et les peintres et supervise directement l'équipe de sableur de finition et l'homme d'entretien.

CHEF D'EQUIPE ET PEINTRE

Le chef d'équipe ou le peintre est l'employé le plus expérimenté de son département, il est la personne-ressource pour tous ses collègues et il a l'autorité sur tous les employés de son département. C'est lui qui voit à assigner le travail à ses subordonnés et il agit aussi à titre d'inspecteur de qualité.

CHEF D'EQUIPE DEBITAGE-ASSEMBLAGE

Il supervise les activités de débitage, usinage, pré-finition et assemblage. Il a sous sa responsabilité deux débiteurs, un assembleur, trois sableurs et un préposé à la pré-finition. Il travaille lui-même surtout à l'usinage des pièces.

CHEF D'EQUIPE MONTAGE-EMPAQUETAGE

Il supervise les activités de polissage, montage et emballage des meubles. Travaillant lui-même comme emballageur, Il est la dernière personne à inspecter les meubles avant leur expédition. Il a le pouvoir et la responsabilité de retourner un meuble s'il ne correspond pas aux normes de qualité établies par le comité d'assurance-qualité. Il a sous sa responsabilité un polisseur, deux monteurs et un emballageur.

PEINTRE

Le peintre applique la laque sur les meubles et supervise les activités de peinture de son département. Il a sous sa responsabilité un assistant-peintre.

SECRETAIRE

Elle exécute les travaux de secrétariat habituels, incluant la tenue de livre, la gestion des commandes et la facturation.

COMMIS DE GESTION

Le commis de gestion prépare les cédules de production (par lot quotidien) en conformité avec les commandes à être produites, il prépare les rapports de débitage pour les composantes à être débités faisant partie des lots futurs de production, il a la responsabilité de toute la gestion des inventaires et produit les rapports mensuels au Comité paritaire du meuble. Il agit sous la responsabilité du directeur de gestion en accord du directeur de production.

AGENT MANUFACTURIER

L'agent manufacturier, travailleur indépendant, représente la compagnie auprès des magasins de meubles de son territoire. Il est lié à la compagnie par un contrat d'exclusivité en regard du type de meubles que nous fabriquons. M. Dufresne, l'agent ayant le plus d'ancienneté pour la compagnie, agit aussi ni plus ni moins comme un directeur des ventes pour la compagnie auprès des trois autres agents, qui eux, ont été recrutés au cours de la dernière année.

2.2.6 MODE DE FONCTIONNEMENT DES DEUX ASSOCIES

Au moment de me joindre à la compagnie en tant qu'actionnaire à part égale avec M. Dallaire, nous avons convenu d'établir une convention entre actionnaires afin de définir, par écrit, le mode de fonctionnement de notre association, nos droits acquis et le mode de règlement en cas de discord. La convention sert donc d'outil de dernier recours et se veut ni plus ni moins qu'une "police d'assurance" pour chacun des deux actionnaires.

En ce qui concerne le mode de fonctionnement de notre association, nous considérons que toutes les décisions majeures doivent obtenir le consentement des deux actionnaires, sans quoi il faut approfondir notre connaissance du problème en question ou envisager une action alternative. Pour certain cas particuliers, il a été choisi de faire intervenir une tierce personne pour amener un éclairage nouveau au sujet de désaccord. En exemple, lors de notre mésentente sur la définition du concept de qualité en avril 1986, nous avons retenu les services d'un consultant pour instaurer un système de contrôle de qualité et revoir d'un autre point de vue le concept de qualité.

Nous considérons donc que chacun de nous a la compétence voulue pour exercer ses tâches au sein de l'entreprise, et que notre "partnership" doit être basé sur le respect mutuel.

2.2.7 LES STRUCTURE PHYSIQUES

L'usine de la compagnie est située dans la municipalité de Lac Dufault, localité avoisinante de Rouyn-Noranda. L'usine comporte deux bâtiments reliés entre eux par une passerelle de communication. La superficie totale de plancher est de 1 300 mètres carrés.

Le premier bâtiment qui, jusqu'à janvier 1987 était le seul bâtiment de la compagnie où toutes les opérations étaient effectuées, a une superficie de 700 mètres carrés répartis sur deux planchers. A l'origine une maison familiale, ce bâtiment a subi plusieurs modifications au cours des années, la plus récente datant de 1983. Ce bâtiment regroupe maintenant le département de débitage-assemblage, la chambre à peinture pour l'application du polyester, deux salles de sablage et les bureaux d'administration.

Le deuxième bâtiment, un ancien garage, a été acquis en octobre 1986. Des travaux d'aménagement ont été entrepris afin de refaire les divisions, changer les installations électriques et modifier le système de chauffage. Ce bâtiment regroupe une chambre à peinture pour l'application du polyuréthane, les départements de polissage, montage de quincaillerie et emballage, un entrepôt pour le carton d'emballage et les meubles à expédier et un entrepôt pour la laque et, finalement, un espace à bureau pour le directeur de production et le contrôleur de production. La compagnie prévoit déménager les bureaux d'administration dans cette bâtisse au printemps 1988.

2.2.7.1 EVALUATION DES STRUCTURES PHYSIQUES

Ces bâtiments n'ont pas été construits à l'origine pour servir d'usine de fabrication de meubles. Les modifications apportées au cours des ans ont toutes été faites pour servir les besoins immédiats du moment. Il en découle donc aujourd'hui un ensemble non homogène et dysfonctionnel, et dont les limites sont évidentes en raison de la structure inappropriée des bâtiments.

Le fait que la superficie du premier bâtiment est répartie sur deux planchers augmente beaucoup la manipulation et les déplacements, et ceci n'est pas conforme à un acheminement d'usine efficient. Avec l'accroissement du volume d'activité des derniers mois, le département de débitage-assemblage est devenu beaucoup trop petit, d'autant plus que la pré-finition des chants y est maintenant faite pour éviter des déplacements. La ventilation de ce département n'est plus adéquate dans ce contexte.

Le tunnel de communication entre les deux bâtiments relie le premier étage du premier bâtiment et le rez-de-chaussée du second. Alors la communication entre les deux bâtiments doit nécessairement passer par l'élévateur du premier bâtiment, ce qui crée un goulot d'étranglement.

Le réaménagement des deux chambres à peinture a nécessité l'installation d'un système de ventilation plus puissant. Il s'ensuit donc que le

volume d'air de la pièce étant renouvelé plus souvent, le système de chauffage ne suffit plus et devra être changé, au coût de 65 000 \$.

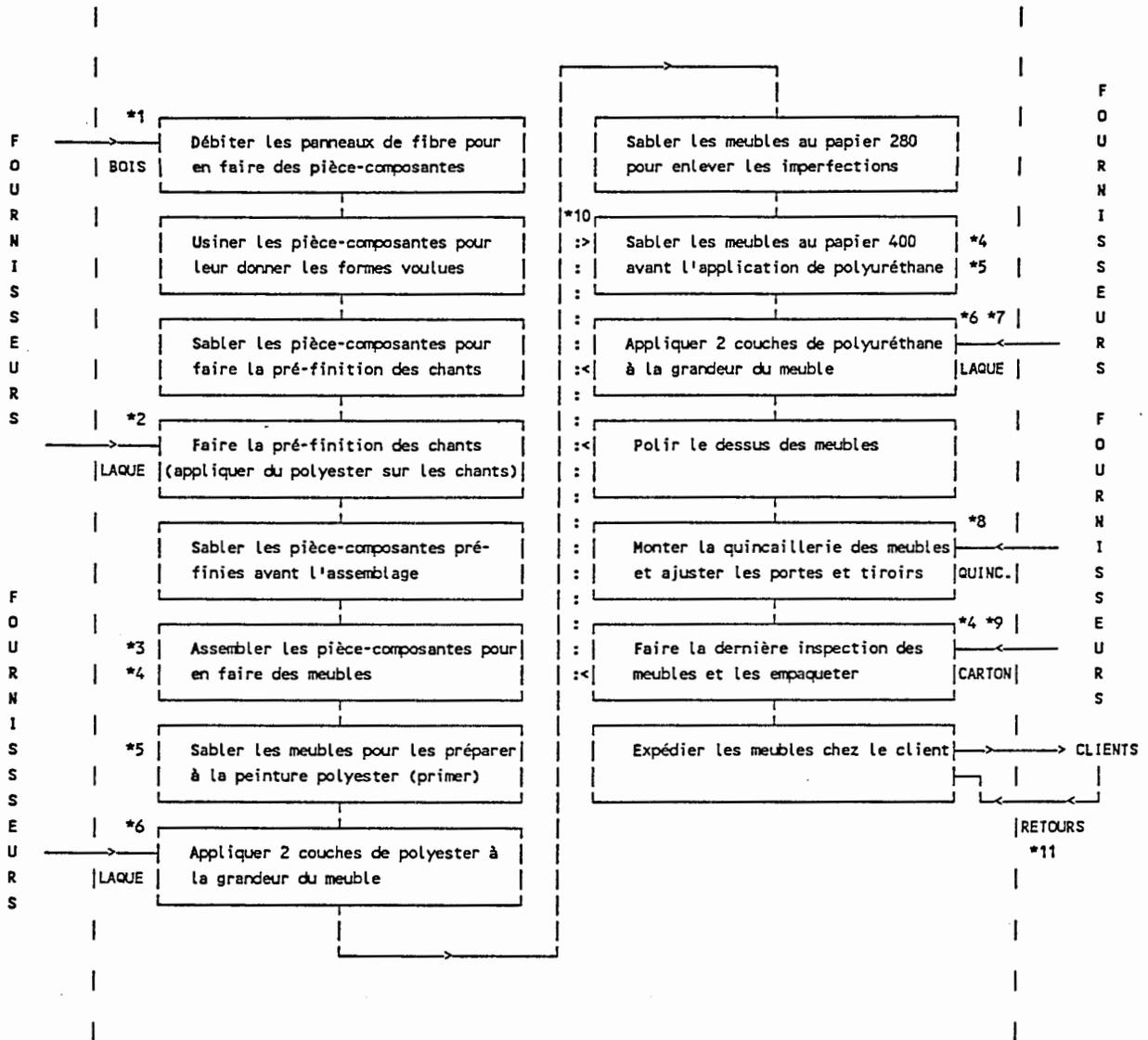
Selon les observations faites par le directeur de production récemment, l'aménagement des postes de travail ne permet pas d'atteindre une productivité et un degré de qualité optimum. Les coûts relatifs au réaménagement des postes de travail n'est pas connu.

Malgré le portrait un peu sombre qui découle de la description faite ci-haut, il demeure que la compagnie n'est pas dans une situation financière propice à investir dans une nouvelle usine, d'autant plus que la valeur marchande de la bâtisse actuelle est faible. Il sera donc primordial d'évaluer correctement, de façon globale, les coûts nécessaires et la faisabilité d'un projet de modernisation de l'usine et de vérifier s'il existe des alternatives valables peu coûteuses.

2.3 LES PROCESSUS

Bien qu'il est possible de décrire plusieurs processus d'activités chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc., il n'est présenté ici que ceux qui sont pertinents à enrichir notre image de l'organisation.

PROCESSUS DE FABRICATION



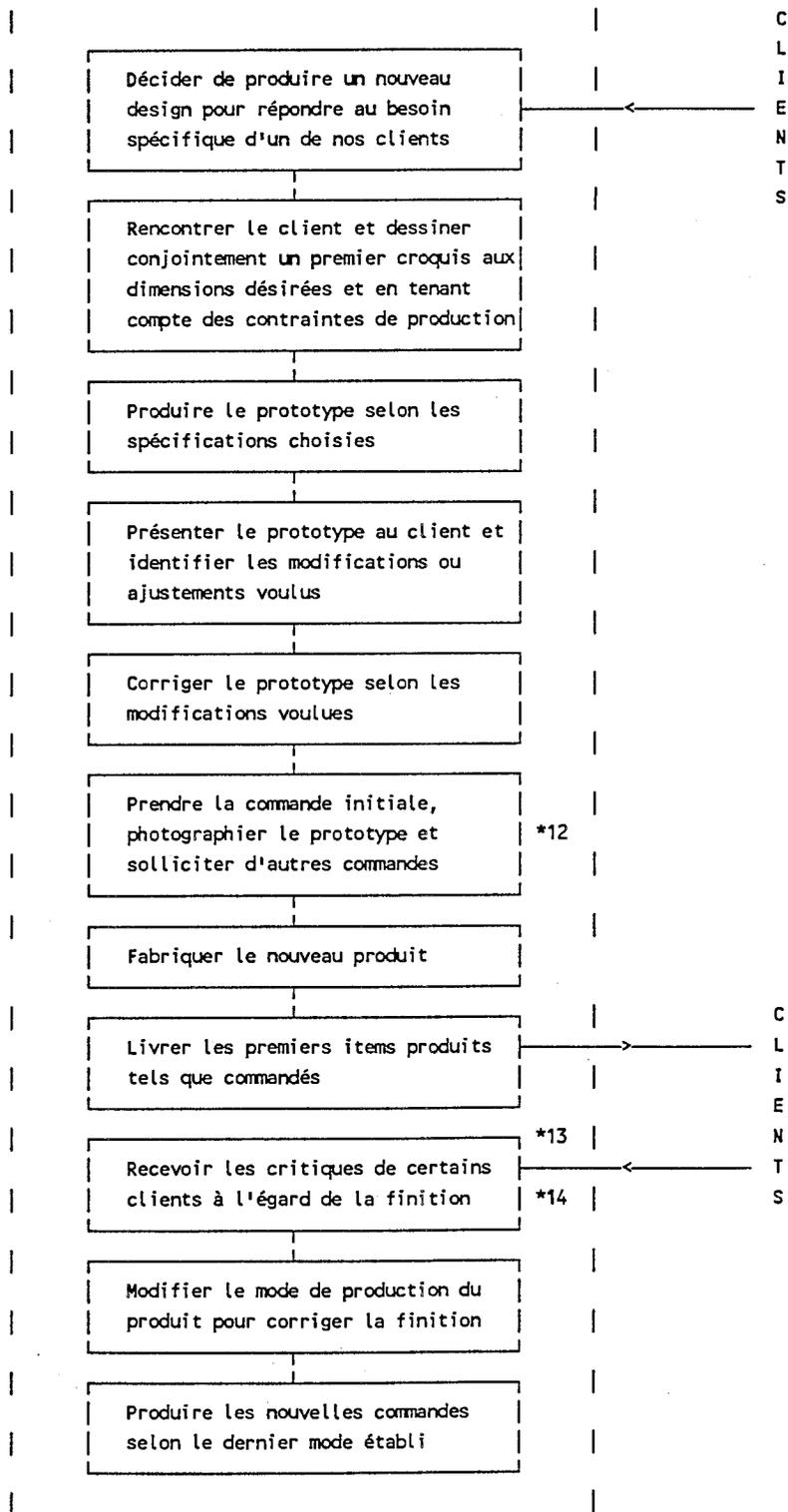
 Zones problématiques:

- * 1 Qualité de la fibre utilisée est inégale
- * 2 Poste de travail inadéquat à la pré-finition des chants
- * 3 Pièces manquantes ou de mauvaises dimensions (lits)
- * 4 Goulot d'étranglement, ralentissement
- * 5 Sablage souvent inconstant
- * 6 Yeux de poisson dans l'application de la laque

- * 7 Difficulté à contrôler l'élimination des poussières
- * 8 Montage des lits souvent incorrect
- * 9 Les meubles ne rencontrent pas toujours les critères de qualité
- * 10 Reprises sont souvent nécessaires
- * 11 Retours des clients et appels de service

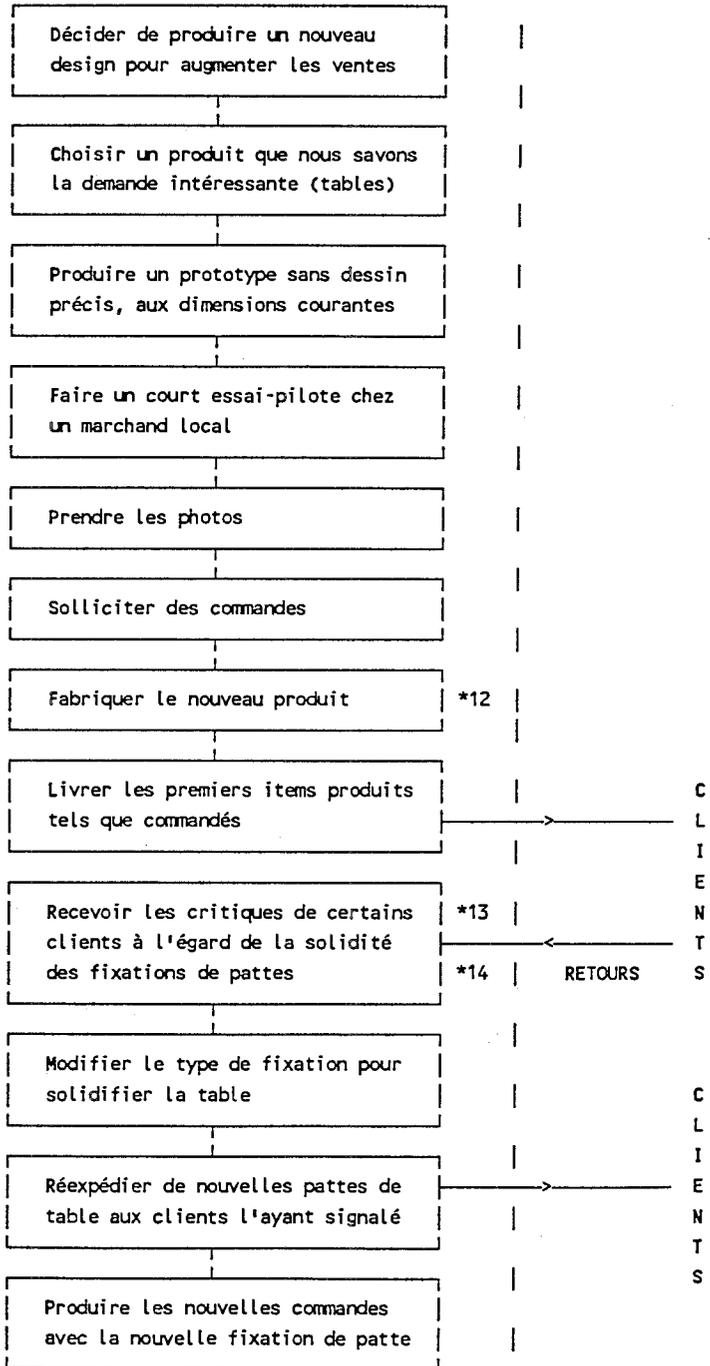
PROCESSUS DE CONCEPTION DE MEUBLES

1re EXPERIENCE TYPE



PROCESSUS DE CONCEPTION DE MEUBLES

2e EXPERIENCE TYPE



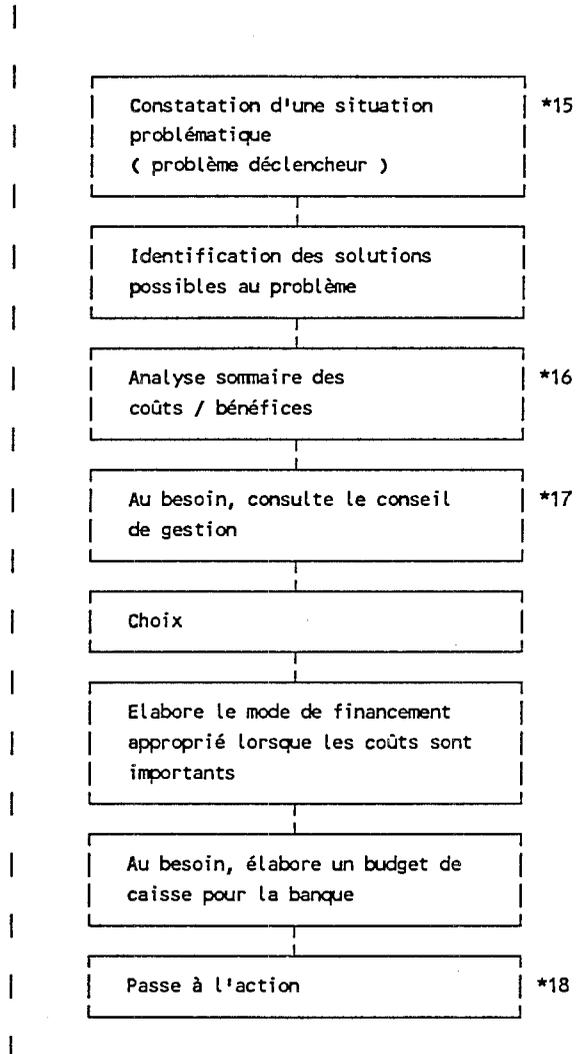
 Zones problématiques: *
 *
 *12 Insuffisance des tests *
 préparatoires *
 *
 *13 Contrôle de qualité *
 déficient *
 *
 *14 Mécontentement des *
 clients *
 *

C
L
I
E
N
T
S

C
L
I
E
N
T
S

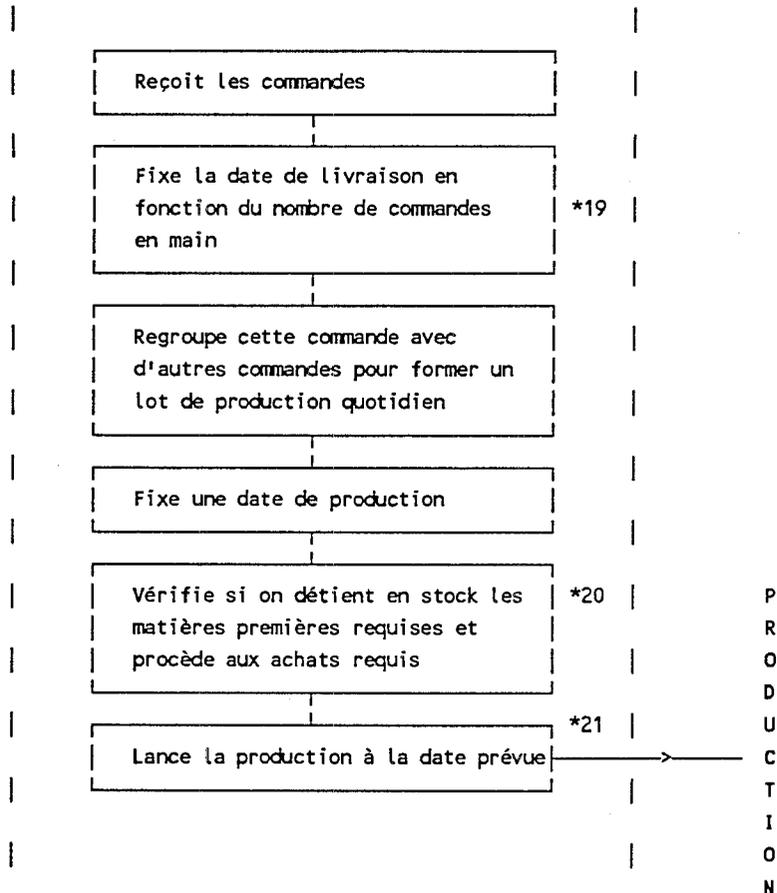
PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE

(Processus entrepris au besoin seulement)



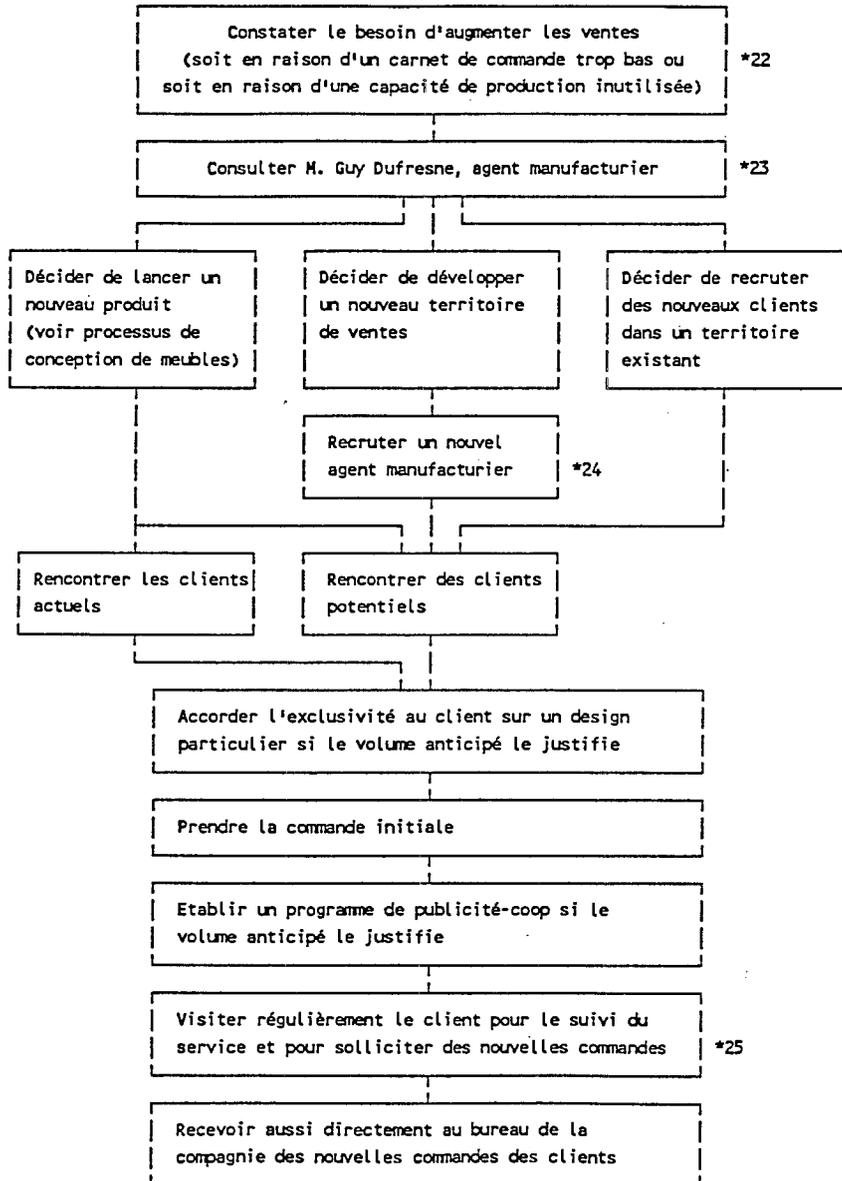
- Zones problématiques: *15 Origine toujours d'un problème déclencheur
*16 Manque de rigueur dans les critères de décision
*17 Le conseil n'a pas été consulté depuis plus de 8 mois
*18 Risque d'incohérence avec d'autres actions

PROCESSUS DE PLANIFICATION A COURT TERME
DES OPERATIONS



- Zones problématiques:
- *19 Méthode inadéquate: ne correspond pas toujours à la date réelle de livraison
 - *20 Le délai d'approvisionnement est parfois plus long que le délai de temps dont on dispose avant la mise en production
 - *21 Possibilité de retard dans la production

PROCESSUS DE VENTES



- *****
- Zones problématiques:
- * 22 Délais souvent insuffisants pour amener des commandes à temps
 - * 23 Le pouvoir discrétionnaire détenu par l'agent ne sert pas toujours l'intérêt de la compagnie
 - * 24 Absence de politiques rigoureuses de sélection et d'évaluation des candidats
 - * 25 Clients éloignés ne sont pas visités souvent

2.3.1 EXPLICATION DES ZONES PROBLEMATIQUES

2.3.1.1 PROCESSUS DE FABRICATION

*1 QUALITE DE LA FIBRE EST INEGALE

Afin de réduire les étapes de pré-finition, la compagnie utilise désormais une fibre de pin pré-remplie d'un enduit spécial de polyester. Cette fibre spéciale n'est produite qu'aux Etats-Unis et sa disponibilité est réduite en raison des quotas d'exportation. Pour éviter une éventuelle pénurie, la compagnie s'est approvisionnée en septembre auprès de deux fournisseurs différents. Toutefois, la qualité de la fibre n'est pas la même d'un fournisseur à l'autre et les spécification quant à l'épaisseur exacte, la densité et la résistance ne semblent pas être les mêmes. Ceci a pour effet de nécessiter un ajustement différent des équipements et risque de compromettre la qualité du meuble en bout de ligne.

*2 POSTE DE TRAVAIL INADEQUAT A LA PRE-FINITION DES CHANTS

Suite à l'implantation en juillet 1987 du nouveau procédé de laque, la compagnie a décidé, tel que recommandé par notre nouveau fournisseur de laque, de faire une pré-finition des chants. Ceci implique donc l'application de deux couches de polyester sur les chants des meubles, parties qui ne sont pas protégées par l'enduit appliqué directement chez le fabricant. Faute d'espace approprié à cet effet, cette opération est effectuée dans le département même d'usinage des pièces, endroit où il y a beaucoup de poussières de bois. De plus, la "brume" causée par l'application du polyester au fusil se répand aux alentours du poste de

travail en question, se dépose sur les composantes en cours de fabrication et gêne un peu les opérateurs travaillant à proximité.

En résumé, tout cela a eu pour effet de réduire la qualité de vie au travail des employés oeuvrant dans ce département, de réduire aussi leur productivité, d'altérer la qualité des composantes fabriquées et de congestionner un peu le processus de production.

*3 PIECES MANQUANTES OU DE MAUVAISES DIMENSIONS (LITS)

Il arrive fréquemment que les pièces insérées dans un lot de production ne sont pas de la bonne dimension, en particulier en ce qui concerne les têtes de lit, les côtés et bases de lit, les façades de tiroir et portes d'armoire. Ces pièces sont généralement d'une dimension standard utilisées sur d'autres meubles et peuvent être récupérées. Toutefois, si l'erreur est détectée plus tard dans le circuit, il en découle donc un retard dans la production et des coûts additionnels si la pièce doit être peinte ou travaillée à nouveau. Il arrive même souvent que les pièces de lit soient expédiées tel quel chez le client, ne lui permettant pas d'assembler correctement le lit. Le problème nous a été rapporté plusieurs fois, mais semble tarder à se corriger.

*4 GOULOT D'ETRANGLEMENT, RALENTISSEMENT

Etant donné l'augmentation de volume des derniers mois, certains départements n'ont plus l'espace requis et un aménagement adéquat pour maintenir le rythme de production. Il en découle donc un ralentissement de production et ces départements deviennent rapidement congestionnés.

Les départements les plus touchés sont ceux du débitage assemblage, du sablage et de l'expédition.

*5 SABLAGE SOUVENT INCONSTANT

Plusieurs reprises de meubles sont dûes à un sablage souvent inconstant, caractérisé comme suit:

- sablage trop léger ou à l'opposé trop généreux,
- utilisation d'un grain de papier inapproprié,
- certains endroit du meuble ou de la pièce n'ont pas été sablés par oubli ou par méconnaissance,
- inhabilité du sableur à évaluer quand le sablage d'un meuble est à point.

La compagnie a tenté à différentes reprises de corriger cette situation, mais il semble très difficile d'y parvenir. Elle a tenté de motiver les employés à mieux se concentrer sur leur travail et à faire preuve de plus de jugement dans leur travail, mais les résultats qui en découlent ne durent jamais longtemps.

Les employés attirés au sablage forment un groupe dont les caractéristiques sont les suivantes:

- moyenne d'âge la plus basse (20 ans) à l'usine,
- niveau d'expérience et de scolarité le plus bas,
- ancienneté la plus basse à l'usine,
- moyenne de salaire la plus basse,
- rotation de personnel très élevée dans ce département.

Le travail de sableur semble être très peu valorisant, très répétitif et monotone. Ce travail est salissant, s'effectue dans un endroit mal aéré et mal éclairé.

*6 "YEUX DE POISSON" DANS L'APPLICATION DE LA LAQUE

Il arrive fréquemment de trouver sur la surface d'un meuble nouvellement laqué des "yeux de poisson", soit une multitude de petits trous qui se forment lorsque la laque s'étend sur le meuble. Ce problème est intermittent et peut être causé par une réaction de la laque lorsqu'elle entre en contact avec une autre substance incompatible telle que de l'huile, de l'eau ou autre. Lorsque ce problème est rencontré, il est nécessaire de procéder à un sablage très énergique et on doit alors souvent reprendre l'étape de finition en cours. La compagnie n'a toujours pas réussi à isoler la source de ce problème après plusieurs tentatives.

*7 DIFFICULTE A CONTROLER L'ELIMINATION DES POUSSIÈRES

Pour pouvoir obtenir un fini éclatant et uniforme, il est essentiel qu'aucune poussière n'entre en contact avec le meuble dans les 15 minutes suivant l'application de la laque de finition. On éprouve certaines difficultés chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. à contrôler l'élimination des poussières dans les chambres à peinture et ceci a pour effet de nécessiter une reprise de sablage et une nouvelle application de laque dans certains cas ou simplement un polissage de la partie du meuble lorsque possible. Ces poussières, lorsque trop nombreuses, ne sont pas

toutes détectées lors de l'inspection finale et sont la source de plaintes par les clients.

*8 MONTAGE DES LITS SOUVENT INCORRECT

Les pièces de quincaillerie de lit ne sont pas toujours montées correctement et tout comme les pièces de lit fabriquées de mauvaises dimensions, elles rendent le lit inutilisable par le client. Ce problème a été la source de nombreux appels de service de la part des clients et met en doute l'efficacité du contrôle de qualité.

*9 LES MEUBLES NE RENCONTRENT PAS TOUJOURS LES CRITERES DE QUALITE

*10 REPRISES SONT SOUVENT NECESSAIRES

Les nombreux problèmes de qualité décrits précédemment ne sont pas toujours détectés en cours de fabrication et surchargent le travail à l'inspection finale. Souvent les meubles doivent être retournés dans le processus et ces reprises congestionnent certains poste de travail. Elles sont très coûteuses et retardent la livraison du meuble au client.

*11 RETOURS DES CLIENTS ET APPELS DE SERVICE

Plusieurs problèmes de qualité ne sont pas repérés à l'inspection finale et ces meubles défectueux sont donc expédiés chez le client. Il en résulte donc une insatisfaction du client. Il s'ensuit un nombre anormalement élevé d'appels de service et des coûts additionnels de transport, de reprises et frais d'ébénistes lorsque la réparation est faite directement chez le client.

2.3.1.2 PROCESSUS DE CONCEPTION DE MEUBLES

La décision de concevoir un nouveau design peut s'amorcer de deux façons différentes:

1. Soit pour répondre d'abord à un besoin spécifique d'un de nos marchands et ensuite le diffuser plus largement sur le marché, première expérience type (Etagères pour Ameublements Domicil),
2. Soit pour combler une capacité de production inutilisée et à la fois rajeunir la gamme de produits existants, deuxième expérience type (Tables de salon).

Quoique ces deux approches comportent des étapes différentes, elles rencontrent le même type de problème.

*12 INSUFFISANCE DES TESTS PREPARATOIRES EN USINE

*13, 14 CONTROLE DE QUALITE DEFICIENT ET MECONTENTEMENT DES CLIENTS

D'abord, à chaque fois que la compagnie a lancé un design au cours des deux dernières années, cela a été fait avec empressement, soit parce que le client le demandait depuis un certain temps ou soit parce que la compagnie en avait besoin pour aller chercher des commandes additionnelles. On peut donc observer, après coup, que le lancement a toujours été trop précipité et que les tests préparatoires en usine étaient insuffisants. Il s'ensuit des problèmes de qualité (dans la conception ou autre), le mécontentement de plusieurs clients et la

crédibilité de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. quant à sa capacité à concevoir et fabriquer des meubles pour un marché "medium-high".

2.3.1.3 PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE

Quoiqu'il existe certaines activités de planification, ces dernières ne sont pas toujours reliées entre elles à la manière d'un plan intégré. Ainsi, les rencontres du comité de gestion ont pour but de fournir un point de vue externe sur l'élaboration des projets en cours. Toutefois, comme ces projets sont toujours la conséquence d'un surplus ou d'un manque de commande, ce type d'activité de planification ne permet pas d'avoir une vision globale de l'organisation et de son orientation. Les actions d'ordre stratégique sont plutôt amorcées selon le modèle du processus de prise de décision stratégique décrit.

Conséquemment aux décisions d'entreprendre un projet tel l'agrandissement de l'usine, l'achat d'une pièce importante d'équipement ou simplement le refinancement de certaines immobilisations pour pouvoir réajuster le fonds de roulement, il est de coutume de produire un budget de caisse. A remarquer que cette activité vient après la décision, aussi elle sert strictement d'outil pour convaincre le banquier du réalisme du projet. Par contre, il faut aujourd'hui se poser de sérieuses questions sur la capacité de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. à évaluer avec réalisme un projet d'investissement. Le projet d'agrandissement entrepris à l'automne 1986 devait coûter à l'origine 59 000 \$, soit 34 000 \$ le prix payé pour l'achat de la bâtisse et environ 25 000 \$ en équipements et

aménagements de toutes sortes. Le coût réel accumulé sur ce projet était de 175 000 \$ en août 1987 et des dépenses additionnelles sont encore nécessaires pour modifier le système de chauffage (65 000 \$) et le système de ventilation (coût inconnu). L'écart considérable entre le montant prévu à l'origine et le coût réel du projet démontre sans équivoque à quel point ce projet a été mal planifié et peu réaliste en fonction des besoins immédiats et futurs de l'entreprise.

Finalement, en ce qui concerne la planification stratégique, il faut mentionner que la mission, les objectifs à long terme et les stratégies en découlant ne sont que vaguement définies dans la tête des dirigeants de l'entreprise.

*15 ORIGINE TOUJOURS D'UN PROBLEME DECLENCHEUR

Le processus est toujours entrepris au besoin et origine alors d'un problème sérieux; aussi, il ne découle pas d'un plan d'action préalablement établi. Il est donc le fruit de la réaction au problème identifié plutôt qu'une étape logique d'un processus plus global.

*16 MANQUE DE RIGUEUR DANS LES CRITERES DE DECISION

L'analyse financière des projets n'est pas toujours très exhaustive. Elle comprend généralement une brève analyse coûts/bénéfices et l'impact qu'elle aura sur le seuil de rentabilité. Par contre, elle ne tient pas compte d'un rendement désiré sur l'avoir des actionnaires, du retour sur investissement, et surtout, n'est pas comparée avec l'analyse d'autres projets, dans l'optique de prioriser certains projets dans le temps par

rapport à d'autres. On a l'impression que quand un problème se présente, on ne peut que difficilement vivre avec lui et qu'on doit le solutionner immédiatement, peu importe les ressources disponibles. Il s'en suit donc que souvent ce projet ou décision importante accapare toutes nos énergies et nos ressources.

*17 LE CONSEIL N'A PAS ETE CONSULTE DEPUIS PLUS DE 8 MOIS

Le conseil de gestion n'a pas été consulté depuis plus de 8 mois. Compte tenu des décisions importantes prises par la direction et des problèmes majeurs survenus depuis ce temps, ceci s'explique très mal.

*18 RISQUE D'INCOHERENCE AVEC D'AUTRES ACTIONS

Etant donné qu'il n'y a pas d'analyse approfondie de l'impact de la décision sur les autres projets possibles et sur les autres facettes de l'entreprise, il y a toujours un risque d'incohérence avec les autres actions entreprises.

2.3.1.4 PROCESSUS DE PLANIFICATION A COURT TERME DES OPERATIONS

Concernant la planification à court terme, on sent que l'entreprise maîtrise bien cette fonction. Cette activité semble probablement plus sécurisante et facile à contrôler aux yeux des dirigeants de l'entreprise. Malgré qu'il y ait plusieurs petits points à considérer et à surveiller, ce processus découle d'une démarche très logique et rationnelle. Ainsi, le niveau des lots quotidiens régularise et conditionne le débit de production. En fonction du carnet de commandes

en main, le débit de production sera augmenté ou diminué en modifiant le nombre de meubles à être inclus par lot quotidien de production. Les lots de production étaient à 20 meubles par jour en décembre 1986 et ont atteint 30 meubles par jour en septembre 1987.

*19 METHODE INADEQUATE: NE CORRESPOND PAS TOUJOURS A LA DATE REELLE DE LIVRAISON

La méthode utilisée est inadéquate car la date réelle de livraison est souvent différente de celle confirmée au client. Dans certains cas, elle est en avance sur la date prévue et dans d'autres cas, elle est en retard. L'implantation du nouveau procédé de laque en juillet 1987 a nécessité une période de rodage de 6 semaines et a, par le fait même, retardé toute la production. Or, on a continué à confirmer des dates de livraisons sur les nouvelles commandes comme si la situation était normale. Certaines commandes ont donc été livrées plus d'un mois en retard, créant ainsi inutilement un mécontentement chez plusieurs clients.

La compagnie a finalement fixé un délai de livraison plus long sur les nouvelles commandes. Cette fois, les commandes seront livrées en avance sur leur temps car, avec le nouveau système de laque, la compagnie produit maintenant à un rythme quotidien supérieur à celui qui est considéré pour confirmer les commandes. La compagnie n'a donc plus 12 semaines de commandes en main, mais plutôt 9 semaines. En plus d'avoir peut-être perdu des ventes en raison d'un délai de livraison trop long, la compagnie risque maintenant de tomber en pénurie de commande

plus rapidement, et il est un peu tard pour élaborer une stratégie de marketing à cet effet.

*20 LE DELAI D'APPROVISIONNEMENT EST PARFOIS PLUS LONG QUE LE DELAI DONT ON DISPOSE AVANT LA MISE EN PRODUCTION

*21 POSSIBILITE DE RETARD DANS LA PRODUCTION

Il arrive souvent de manquer de matières premières et, considérant que la production est à la chaîne, ceci a pour effet de retarder tout le processus de fabrication. Ce type de problème touche tous les genres de matières premières, que ce soit le bois, la laque, la quincaillerie ou le carton d'emballage.

Ce problème est rencontré de deux façons: soit que le délai de livraison soit plus long que le temps dont on dispose avant de mettre en production (environ deux semaines), ou soit que l'entreprise ne conserve pas un stock minimum de sécurité pour ses besoins. D'ailleurs, le stock minimum à être conservé n'est pas fixé selon un modèle de gestion de stocks élaboré, mais plutôt par expérience (essais et erreurs). Il s'en suit des coûts importants car, à chaque fois que tous les lots de production sont retardés d'une journée et qu'on doit quand-même absorber les frais fixes et les salaires, chaque journée de retard représente environ 4 100 \$ de pertes financières. Ce montant est considérable en regard des profits annuels de 1987 qui ont été de 70 674 \$ avant poste exceptionnel.

2.3.1.5 PROCESSUS DE VENTES

*22 DELAIS SOUVENT INSUFFISANTS POUR AMENER DES COMMANDES A TEMPS

Le volume de ventes maximal que la compagnie peut réaliser est fortement conditionné par la capacité réelle de l'appareil de production. L'intensité mise sur les ventes est alors elle-même fonction du nombre requis de commandes pour compléter la cédule de production. Or, tel qu'il est mentionné au *19, la méthode utilisée pour planifier la cédule de production est inadéquate et ne reflète pas toujours les besoins réels de commandes, de sorte que lorsque les besoins réels sont connus, le carnet de commandes est souvent beaucoup plus bas qu'on ne le croyait et le délai dont disposent les vendeurs pour recueillir un montant suffisant de commandes pour remplir la cédule de production est souvent trop court.

*23 LE POUVOIR DISCRETIONNAIRE DETENU PAR L'AGENT NE SERT PAS TOUJOURS L'INTERET DE LA COMPAGNIE

Le mode d'opération avec les agents manufacturiers, et en particulier avec M. Guy Dufresne, donne aux agents une latitude énorme dans l'accomplissement de leurs tâches et leurs méthodes de travail. Leur statut de travailleur autonome leur permet une plus grande indépendance vis-à-vis de la compagnie et, dans ce sens, ils agissent souvent à leur guise dans la façon de traiter certains cas ou d'exécuter leur travail. M. Dufresne, qui agit aussi comme directeur des ventes, exerce aussi une influence certaine auprès des trois autres agents manufacturiers. La stratégie de la compagnie a donc toujours été de faire participer M. Dufresne et les autres agents aux décisions qui concernent les

politiques de ventes de la compagnie. Toutefois, si ces derniers ne sont pas d'accord avec certaines politiques, il devient alors difficile pour la compagnie de faire respecter ces dites politiques. La presque totalité des manufacturiers de meubles au Québec travaillent avec des agents manufacturiers en raison du coût très élevé que représente la mise en place d'une équipe de vente exclusive au fabricant. D'autre part, le taux de rotation des agents manufacturiers est élevé et les fabricants tentent de garder leurs meilleurs agents en les impliquant plus aux décisions concernant les ventes.

*24 ABSENCE DE POLITIQUES RIGOUREUSES DE SELECTION ET D'EVALUATION DES CANDIDATS

La compagnie n'a pas établi, à date, de politiques précises concernant l'embauche des agents manufacturiers. Jusqu'à date, les agents engagés l'ont été sur la recommandation de M. Dufresne en raison de son implication dans l'Association des Représentants de Meuble du Québec et des nombreuses connaissances qu'il a dans l'industrie du meuble. Toutefois, le choix d'un candidat peut alors devenir plus émotif que rationnel et si, dans ce sens, le candidat ne s'avère pas être un bon représentant pour la compagnie, ce sera la compagnie qui perdra et non M. Dufresne lui-même.

*25 CLIENTS ELOIGNES NE SONT PAS VISITES SOUVENT

Les clients établis dans les régions éloignées comme le Saguenay Lac St-Jean, la Gaspésie ou l'Abitibi-Témiscamingue ne sont pas visités par les agents manufacturiers aussi souvent que le sont ceux des grands centres

comme Montréal ou Toronto. Les déplacements en région éloignée représentent des dépenses substantielles et un emploi du temps limité et les agents aiment mieux en général représenter plusieurs fabricants et se concentrer surtout dans les grands centres que de représenter quelques fabricants seulement et d'avoir à couvrir un territoire plus grand. En contrepartie, il est difficile d'intéresser un agent pour représenter la compagnie si son territoire de ventes se compose exclusivement d'une ou plusieurs régions éloignées. Cette situation prive la compagnie d'un volume de ventes certain car plusieurs détaillants en région ont un volume de ventes intéressant en raison de leur rayonnement régional. Les clients établis en région éloignée se sont plaint à plusieurs reprises de la faible assistance du représentant et la compagnie tente toujours de trouver une solution à ce problème.

Les problèmes rencontrés en rapport avec le processus de ventes ont jusqu'à date été contrôlés en bonne partie et la compagnie a quand-même su augmenter sensiblement son chiffre de ventes au cours des dernières années. Toutefois, si ces problèmes ne sont pas corrigés dans un proche avenir, ils pourront très certainement limiter le développement futur de Fabrique de Meubles Dallaire Inc.

2.3.2 CONCLUSION SUR LES PROCESSUS

On constate donc que l'organisation gère avec une vision à court terme plutôt qu'à long terme. Deux hypothèses peuvent être envisagées pour expliquer cette situation:

1. L'entreprise a connu une période de crise intense, qui s'en est suivie d'un style de gestion de redressement qui exige des résultats immédiats. Conséquemment, les préoccupations des dirigeants ont été à court terme et le demeurent toujours.

2. La planification à court terme de même que les décisions stratégiques ont toujours été commandées par l'urgence de la situation face aux commandes: ou bien il y a trop de commandes et il faut augmenter le débit de production (agrandissement, nouvel équipement), ou bien il n'y a pas assez de commandes compte tenu de la capacité de production et du personnel en place et il faut augmenter les ventes (nouveau design et publicité). On peut donc caractériser ce style de gestion de "gestion de réaction" conditionné par deux stimuli, premièrement les besoins de production et deuxièmement les besoins de ventes.

Dans le cas de Fabrique de Meubles Dallaire Inc., la planification à court terme n'est donc pas la suite logique d'une planification stratégique à long terme (qui n'existe pas ou peu au sein de l'entreprise), ce qui explique aussi le type de décisions stratégiques prises.

2.4 LES INDICATEURS

Les indicateurs sont des données quantitatives qui nous permettent de déceler et surtout aussi de confirmer l'évolution, les tendances, les irrégularités et autres faits pertinents du sujet à l'étude.

Au premier constat, il nous apparait évident que même pour l'étude d'une entreprise de petite taille et au passé jeune comme Fabrique de Meubles Dallaire Inc., il serait possible de recueillir multitudes de données et de les analyser sous différents angles. Toutefois, le risque est énorme d'en arriver à faire des tableaux pour faire des tableaux, de tenter de dégager des conclusions sur des variables qui n'ont que peu de choses en commun.

Je ne retiendrai ici que quelques données qui ont une signification importante pour la bonne compréhension du cas Fabrique de Meubles Dallaire Inc..

2.4.1 LES INDICATEURS DE RENTABILITE ET COUTS

L'entreprise n'a pas de système de prix de revient unitaire et cette situation risque d'amener les dirigeants à prendre des décisions qui pourraient compromettre la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, lorsque la compagnie a lancé sur le marché les tables de salon et les étagères en décembre 1986, le prix de vente de ces produits a été fixé en considérant que la distribution des coûts de matières premières, main d'oeuvre directe et frais généraux de ces nouveaux produits respecterait le même profil que pour les items fabriqués par la compagnie au cours de la dernière année. Alors, en connaissant le coût des matières premières entrant dans la fabrication de ces nouveaux produits, l'exercice en question consiste tout simplement à diviser ce montant par 33.0%, le coût moyen de matières premières en 1987, et le prix de vente est fixé.

Cette méthode comporte un risque énorme car elle considère que le coût de main d'oeuvre directe et frais généraux sera le même, en proportion, que pour les autres produits, ce qui n'est pas du tout évident. D'ailleurs, les tables de salon comportant de grandes surfaces à sabler et à polir et exigeant une attention plus particulière, nos observations par la suite nous ont démontré que le temps de main d'oeuvre directe et les frais généraux s'y rattachant sont plus élevés par rapport à son coût de matières premières que pour les autres produits. Il s'ensuit donc que le prix de vente des tables n'a pas été fixé assez haut et que la rentabilité de ces produits est inférieure à la moyenne. Toutefois, la compagnie ne dispose pas actuellement d'un système de prix de revient unitaire et ne connaît pas l'ampleur de cet écart.

Mis à part ces faits, il demeure que si la compagnie ne connaît pas la ventilation de ses coûts par produits, elle les connaît pour l'ensemble de la production qui, particulièrement, a toujours été orientée vers les ensembles de chambre à coucher, et donc caractérisée par une certaine homogénéité.

Le tableau 9 nous montre la ventilation des coûts en terme de coûts variables et coûts fixes. Ces données sont basées sur les états financiers annuels de août 1986 et 1987, réajustées pour tenir compte de l'acquisition de la nouvelle bâtisse et de l'utilisation du nouveau procédé de laque et de leurs impacts sur les charges additionnelles à être encourues. Ce tableau nous montre aussi pour un volume de ventes donné quel profit net avant impôt devrait être réalisé, si bien entendu

TABLEAU 9

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE (Estime au 29 juillet 1987)

LA CIE OPERE AVEC LE NOUVEAU PROCEDE DE LAQUE SADOLIN

LES SALAIRES DE SUPERVISION (REJEAN, YVON, GERALD, REAL ET UN TECHNICIEN) SONT FIXES

LA PRODUCTIVITE PAR HOMME EST 90000 \$, SOIT 18,5% A 6.95/HEURE + BEN. MARG. DE 15%

	COUTS FIXES (F) OU COUTS VARIABLES (V)	POURCENTAGE DU MONTANT DES VENTES	MONTANT ANNUEL FIXE	EMPLOYES DE PRODUCTION VENTES	RESULTATS	
					17.3	20.7
					1,200,000	1,500,000
Matieres premieres (transport inclus)	V	33.00%		DEPENSES:	396,000	495,000
Main d'oeuvre directe (avant. sociaux inclus)	V F	18.50%	128,570.00		350,570	406,070
Entretien et reparation batisse	F		2,400.00		2,400	2,400
Assurances	F		12,000.00		12,000	12,000
Taxes et permis	F		2,400.00		2,400	2,400
Electricite et chauffage	V F	1.00%	24,000.00		36,000	39,000
Entretien et rep. equipment	V F	0.35%	3,000.00		7,200	8,250
Petits outillages	V	0.50%			6,000	7,500
Travaux d'ingenierie	F		4,000.00		4,000	4,000
Salaires administration	F		63,700.00		63,700	63,700
Commissions ventes	V	6.80%			81,600	102,000
Ben. marg. administration	F		5,735.00		5,735	5,735
Frais de bureau	F	0.50%	3,000.00		9,000	10,500
Telephone	V F	0.40%	4,000.00		8,800	10,000
Honoraires professionnels	F		5,000.00		5,000	5,000
Publicite	V	2.50%			30,000	37,500
Service apres-ventes	V	0.30%			3,600	4,500
Frais de representation	V F	0.30%	1,600.00		5,200	6,100
Frais de deplacement	V F	1.00%	10,000.00		22,000	25,000
Frais bancaires	F		2,000.00		2,000	2,000
Interets sur dette court terme	F		9,000.00		9,000	9,000
Interets sur dette long terme	F		19,000.00		19,000	19,000
Revenu de manutention	V	-1.00%			(12,000)	(15,000)
Amortissement immobilisations	F		15,000.00		15,000	15,000
TOTAL		64.15%	314,405.00		1,084,205	1,276,655
CONTRIBUTION MARGINALE:	35.85%			PROFITS NETS AVANT IMPOTS:	115,795	223,345
SEUIL DE RENTABILITE:	877,001 \$					
VENTES ESTIMEES:	1,000,000 \$	1,200,000 \$	1,350,000 \$	1,500,000 \$	1,800,000 \$	2,000,000 \$
PROFITS NETS AVANT IMPOTS:	44,095 \$	115,795 \$	169,570 \$	223,345 \$	330,895 \$	402,595 \$

la structure des coûts demeure la même. Ces chiffres sont présentés en fonction d'une "opération normale". Le tableau 10 présente un profil historique des ventes et des profits (pertes) ayant été réalisés depuis l'incorporation de l'entreprise en 1979. Les données précédant cette date ne sont pas significatives car le salaire du dirigeant était inclus au profit de l'entreprise et le mode de comptabilisation n'était pas le même.

L'analyse financière par ratios présentée au tableau 11 nous montre la performance de la compagnie entre 1983 et 1987 et fait le parallèle avec la moyenne du secteur des fabricants de meubles résidentiels. En terme financier, la compagnie a connu en 1986 une performance supérieure à l'industrie, principalement en raison d'une saine gestion de son fonds de roulement. Toutefois, en 1987, en raison des problèmes majeurs rencontrés en rapport avec la laque défectueuse et en raison des coûts de financement élevés, le portrait a changé considérablement. Les problèmes de liquidité et d'endettement devraient prendre plusieurs mois à se corriger, à moins d'une mise de fonds importante.

2.4.2 LES INDICATEURS DE PRODUCTIVITE

Afin de mesurer la productivité en général du groupe de travailleurs, j'ai mis au point un tableau de productivité (tableau 12) qui regroupe les 12 derniers mois de production et qui indique, pour chaque mois, le nombre de meubles fabriqués par employé par jour (ex.: 0.732 en mai 1985), le prix de vente moyen de ces meubles et finalement le montant

TABLEAU 10

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

PROFIL DES VENTES ET PROFITS

DE 1979 A 1987

	VENTES NETTES	VARIATION VS ANNEE PRECEDENTE	PROFITS NETS	PROFITS/ VENTES EN %
1979 (8 mois)	29,442 \$		(211 \$)	-0.7%
1980	53,134 \$	20.3%	(8,497 \$)	-16.0%
1981	97,348 \$	83.2%	(21,754 \$)	-22.3%
1982	154,057 \$	58.3%	40,493 \$	26.3%
1983	128,122 \$	-16.8%	(1,326 \$)	-1.0%
1984	207,012 \$	61.6%	(15,359 \$)	-7.4%
1985	256,555 \$	23.9%	11,418 \$	4.5%
1986	626,515 \$	144.2%	35,194 \$	5.6%
1987	768,355 \$	22.6%	(30,449 \$)	-4.0%

TABLEAU 11

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

ANALYSE FINANCIERE PAR RATIOS

		1983	1984	1985	1986	1987	SECTEUR
LIQUIDITE	FOIS	1.10	1.18	1.37	1.45	0.75	1.40
LIQUIDITE IMMEDIATE	FOIS	0.62	0.53	0.65	0.76	0.37	-
ENDETTEMENT	%	55.1	58.2	56.6	53.6	81.3	72.0
ROTATION DES STOCKS	FOIS	3.1	4.9	5.5	9.5	7.6	5.1
DELAI DE RECOUVREMENT	JOURS	39	47	47	35	40	54
ROTATION DES ACTIFS	FOIS	0.47	0.91	1.13	2.25	1.56	1.85
MARGE BRUTE	%	24.7	21.7	31.6	26.9	30.9	23.7
PROFIT NET	%	-1.0	-7.4	4.5	5.6	-4.0	2.1
RENDEMENT DE L'AVOIR DES ACTIONNAIRES	%	-1.1	-16.1	11.3	26.1	-31.7	14.0
COUVERTURE DES FRAIS FINANCIERS	FOIS	0.75	-0.05	1.94	3.70	-0.45	-

LES DONNEES DU SECTEUR PROVIENNENT DE DUN'S & BRADSTREET 1984

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAINE INC.
TABLEAU DE PRODUCTIVITE EN JOUR/HOMME

MOIS	1985					SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL	TOTAL ANNUEL 1985
	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL						
TOTAL JOURS/HOMMES	147.5	130.5	166.5	198.5	642.0	211.5	248.0	277.5	249.5	986.5	1637.5
MEUBLES VENDUS	108	148	164	229	649	131	248	257	204	840	1489
PRODUCTIVITE PAR EMPLOYE	0.732	1.069	0.985	1.154	0.997	0.619	1.000	0.926	0.818	0.851	0.909
VENTES EN DOLLARS	10496.00	25882.00	26917.00	36785.00	110880.00	23347.00	44561.00	44846.00	38647.00	151401.00	261481.00
PRIX MOYEN	171.28	174.88	164.13	169.37	169.81	178.22	179.68	174.50	189.45	180.24	175.61
VENTE PAR EMPLOYE	125.40	186.87	161.66	195.39	169.09	110.39	179.68	161.61	154.90	153.47	159.88

MOIS	1986					MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL	TOTAL ANNUEL 1986
	JANVIER	FEBRIER	MARS	AVRIL	TOTAL											
TOTAL JOURS/HOMMES	293.0	335.0	333.0	346.5	1307.5	343.5	350.5	231.0	360.5	1285.5	296.0	349.0	324.0	246.0	1215.0	3808.0
MEUBLES VENDUS	214	169	277	399	1059	298	393	250	367	1308	309	321	362	236	1228	3595
RETOURS											8	11	1	3	23	23
MEUBLES NEUS	214	169	277	399	1059	298	393	250	367	1308	301	310	361	233	1205	3572
PRODUCTIVITE PAR EMPLOYE	0.730	0.504	0.832	1.152	0.810	0.868	1.121	1.082	1.018	1.018	1.044	0.920	1.117	0.959	1.011	0.944
VENTES EN DOLLARS	48428.00	35816.00	56779.00	77779.00	218802.00	64651.00	72484.00	50323.00	78354.00	265812.00	59820.00	68160.00	79901.00	46547.00	253628.00	730242.00
PRIX MOYEN	188.92	211.93	204.98	194.93	199.06	216.95	184.44	201.29	213.58	203.22	196.08	219.87	221.33	199.77	210.48	204.44
VENTE PAR EMPLOYE	137.98	186.91	170.51	224.47	161.23	188.21	206.80	217.85	217.35	206.78	199.39	195.30	246.61	189.22	208.75	191.77

MOIS	1987					MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	TOTAL	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL	TOTAL ANNUEL 1987
	JANVIER	FEBRIER	MARS	AVRIL	TOTAL											
TOTAL JOURS/HOMMES	319.5	345.5	411.5	409.0	1485.5	441.0	491.0	262.0	427.0	1621.0					3106.5	
MEUBLES VENDUS	153	254	372	405	1184	423	488	175	358	1344					2528	
RETOURS	3	1	2	3	9	2	1	1	25	29					38	
MEUBLES NEUS	150	253	370	402	1175	421	487	174	313	1315					2490	
PRODUCTIVITE PAR EMPLOYE	0.479	0.735	0.904	0.990	0.797	0.959	0.831	0.668	0.792	0.829					0.814	
VENTES EN DOLLARS	32544.00	47273.00	76848.00	86003.00	242668.00	81788.00	88289.00	34699.00	67283.00	272059.00					514727.00	
PRIX MOYEN	216.96	188.85	207.70	213.94	206.53	194.27	216.99	199.42	214.96	206.89					206.72	
VENTE PAR EMPLOYE	181.86	136.82	186.75	210.28	163.36	185.46	179.81	132.44	157.57	167.83					165.69	

Tableau 12

de ventes par employé (jour/homme) de production, ce qui constitue la mesure la plus importante à surveiller. On peut constater que lorsque la compagnie a décidé d'opérer sur deux quarts de travail complets en janvier 1986, elle a dû embaucher plusieurs travailleurs inexpérimentés et le niveau de productivité a chuté considérablement. Le même phénomène est survenu à l'hiver 1986 lors de l'aménagement dans la nouvelle usine et en juillet et août 1987 en raison de l'implantation du nouveau procédé de laque. Par ailleurs, on peut observer l'augmentation graduelle de l'utilisation des installations par la croissance du nombre de jours/homme, des meubles produits et conséquemment, des ventes mensuelles.

Un autre indicateur de productivité intéressant est celui des coûts comptabilisés à titre de service après-vente, c'est-à-dire les frais de réparations de meubles pour vices de fabrication. La compagnie a commencé à utiliser les services d'un ébéniste spécialement pour ces réparations en janvier 1986. Pour ce premier mois, les coûts se sont élevés à 361 \$, ce qui est tout de même élevé. Ils ont été réduits à 157 \$ en février et à 0 en mars. Mais en avril, un mois actif, ils ont totalisé 465 \$, et ensuite, 95 \$ en mai, 345 \$ en juin, 160 \$ en juillet et 415 \$ en août. Ils ont atteint un sommet gênant de 1 500 \$ en septembre, ce qui a poussé la compagnie à réduire le rythme de production afin de régulariser la situation. Ils sont demeurés à 0 pour octobre et novembre et à 240 \$ en décembre.

2.4.3 LES INDICATEURS MARKETING

Le tableau 13 nous montre l'évolution des ventes mensuelles depuis septembre 1984 jusqu'à octobre 1987. L'indication en pourcentage de l'augmentation des ventes d'un même mois pour deux années consécutives nous montre que les ventes ont connu une croissance marquée depuis mon arrivée en mai 1985. Pour l'ensemble de l'année financière terminée au 31 août 1986, l'augmentation des ventes a été de 144.2% par rapport à celles de 1985. Pour l'année 1987, la croissance a été moins marquée en raison du démarrage de la nouvelle usine de janvier à mars et aussi en raison des problèmes de laque rencontrés. L'augmentation globale aura quand-même été de 22.6% sur les ventes de 1986.

Etant donné que les ventes sont enregistrées seulement lorsque la marchandise est expédiée et facturée, l'évolution des ventes ne nous montre pas les périodes fortes et les périodes tranquilles. D'ailleurs, à partir de mai 1985 jusqu'à décembre 1986, la compagnie n'a jamais été contrainte par un faible niveau de commandes en main et a toujours produit au maximum de sa capacité. Malgré le fait que peu de clients aient placé des commandes en janvier et février 1986, la compagnie n'a pas ralenti son rythme de production (au contraire elle a augmenté ses effectifs) car il y avait suffisamment de commandes de novembre et décembre à livrer pour se rendre jusqu'à la période plus occupée du printemps. En décembre 1986, le niveau des commandes en main a chuté à moins d'un mois de production et la compagnie a alors mis sur le marché

TABLEAU 13

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

VENTES MENSUELLES

	ANNEE FINANCIERE			AUGMENTATION EN %	
	1985	1986	1987	DE 85 A 86	DE 86 A 87
SEPTEMBRE	16,035	23,347	59,020	45.6%	152.8%
OCTOBRE	32,969	44,561	68,160	35.2%	53.0%
NOVEMBRE	21,559	44,846	79,901	108.0%	78.2%
DECEMBRE	23,837	38,647	46,547	62.1%	20.4%
JANVIER	7,637	40,428	32,544	429.4%	-19.5%
FEVRIER	12,762	35,816	47,273	180.6%	32.0%
MARS	17,578	56,779	76,848	223.0%	35.3%
AVRIL	13,968	77,779	86,003	456.8%	10.6%
MAI	18,496	64,651	81,788	249.5%	26.5%
JUIN	25,882	72,484	88,289	180.1%	21.8%
JUILLET	26,917	50,323	34,699	87.0%	-31.0%
AOUT	38,785	78,354	67,283	102.0%	-14.1%
	<u>256,425</u>	<u>628,015</u>	<u>768,355</u>	144.9%	22.3%
AUTRES REVENUS	130	(1,500)	0		
	<u>256,555</u>	<u>626,515</u>	<u>768,355</u>	144.2%	22.6%
	=====	=====	=====		

NOTE: Le montant des ventes apparaissant aux états financiers de 1985 indiquait 267 071 \$; toutefois, ce montant comprends 10 646 \$ de revenus de transport sur ventes, ce qui porte les ventes nettes à 256 425 \$. Pour 1986, les revenus de transport sur ventes ne sont pas présentés aux revenus, mais plutôt aux frais de ventes où sont déduits les dépenses de transport sur ventes. Le montant autres revenus de (1 500) \$ en 1986 (revenus de location d'équipement) a été réaffecté au poste gain sur disposition d'actif.

les tables de salon et l'étagère bibliothèque. Par la suite, les commandes ont repris graduellement pour revenir à un niveau normal.

Le tableau 14 nous montre l'évolution des effectifs, des ventes et des commandes en main de août 1984 à octobre 1987. On constate en effet que le niveau des commandes en main a diminué à 80 000 \$ en décembre 1986 alors qu'il avait atteint 130 000 \$ en décembre 1985. Cette baisse est d'autant plus significative que la compagnie produisait à un rythme mensuel se situant entre 60 000 \$ et 80 000 \$ à l'hiver 86-87 comparativement à un rythme mensuel de 35 000 \$ à 45 000 \$ à l'hiver 85-86. Or, 130 000 \$ de commandes en main pour un rythme moyen de production de 40 000 \$ par mois représente plus de trois mois d'avance alors que 80 000 \$ de commandes en main pour un rythme moyen de production de 70 000 \$ par mois représente à peine un mois d'avance.

Cette baisse considérable dans le niveau des commandes a précipité le lancement des nouveaux produits tels les étagères et les tables de salon en décembre 1986.

2.4.4 LES INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES

A la lecture du tableau 15, on peut observer que l'âge moyen des employés de production est de 25 ans et que tous sont âgés entre 17 et 31 ans, à l'exception du peintre de polyester et de l'homme d'entretien qui ont respectivement 43 et 55 ans. La scolarité moyenne des employés équivaut à un niveau de secondaire IV professionnel, ce

TABLEAU 14

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

EVOLUTION DES EFFECTIFS,
DES VENTES ET DES COMMANDES

	NOMBRE D'EMPLOYES TOTAL	VENTES MENSUELLES	VENTES DES 12 DERNIERS MOIS	COMMANDES EN MAIN
Août 1984	7	23,788 \$	207,642 \$	35,000 \$
Décembre 1984	6	23,837 \$	210,368 \$	25,000 \$
Avril 1985	7	13,968 \$	218,976 \$	70,000 \$
Août 1985	12	38,785 \$	256,555 \$	100,000 \$
Décembre 1985	15	38,647 \$	313,556 \$	130,000 \$
Avril 1986	19	77,779 \$	470,783 \$	110,000 \$
Août 1986	21	78,354 \$	626,515 \$	105,000 \$
Décembre 1986	20	46,547 \$	728,742 \$	80,000 \$
Avril 1987	23	86,003 \$	762,108 \$	130,000 \$
Aout 1987	28	67,283 \$	768,355 \$	180,000 \$
Octobre 1987	28	104,680 \$	849,632 \$	260,000 \$

TABLEAU 15

FABRIQUE DE MEUBLES DALLAIRE INC.

PROFIL SOCIO-ECONOMIQUE DES EMPLOYES DE PRODUCTION

AU 30 SEPTEMBRE 1987

	NBRE	PLUS BAS	PLUS HAUT	MOYENNE	MEDIANE
Controleur de production, chefs d'equipe peintres	5				
Salaires		8.50 \$	10.00 \$	9.50 \$	10.00 \$
Age		26	43	31	27
Journaliers	18				
Salaires		5.00 \$	7.50 \$	6.67 \$	7.38 \$
Age		17	55	24	22
Stagiaire-ingenieur	1				
Salaires		8.50 \$	8.50 \$	8.50 \$	8.50 \$
Age		22	22	22	22
Ensemble	24				
Salaires		5.00 \$	10.00 \$	7.33 \$	7.50 \$
Age		17	55	25	23
Scolarité		Secondaire IV professionnel			
Etat civil	16	Célibataires			
	3	Mariés sans enfant			
	5	Mariés avec enfants			

qu'on peut qualifier de sous-scolarisation. Ces faits doivent être considérés dans l'évaluation de l'environnement politique, dans l'optique où la compagnie solliciterait une aide gouvernementale dans le cadre d'un projet futur d'expansion ou dans le cadre d'un plan global de formation. Les salaires versés sont en proportion de l'expérience et de la formation des employés et sont inférieurs à la moyenne de l'industrie. La moyenne des salaires au 30 septembre 1987 était de 7.33 \$ tandis que la moyenne provinciale, telle que publiée par le Comité paritaire du meuble du Québec, est de 8.50 \$.

Lors de la période de rodage du nouveau procédé de laque en juillet et août 1987, les employés ont accepté de travailler une heure de plus par jour chacun, et ce jusqu'au rodage complet du système, soit pour une période de 6 semaines. Ce temps sera rémunéré par la compagnie à la période des fêtes.

2.5 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Suites aux problèmes de laque survenus au printemps 1987, le climat dans l'entreprise s'est détérioré et est devenu très tendu. D'abord, les employés ont dû faire beaucoup de surtemps malgré le fait que les problèmes de productivité étaient plutôt liés à la laque défectueuse et à l'aménagement des postes de travail qui n'était pas efficient. Chaque fois qu'on leur a demandé de faire à nouveau du surtemps, on les a avisé que cette fois-là on avait trouvé la solution et que, dans un avenir rapproché, la situation redeviendrait normale et qu'ils n'auraient plus à

faire de surtemps. Mais à chaque fois, il est toujours survenu un nouveau problème qui retarda la production et tout était à recommencer à nouveau.

Les employés ont été blâmés plus souvent qu'à leur tour et aujourd'hui, ils réagissent plutôt avec indifférence lorsque la compagnie leur demande leur collaboration. Pour eux, à chaque fois que la compagnie rencontre un problème de production, elle crie au loup. Mais dans le fond, il n'y a pas de loup puisque nous sommes toujours là...

En août, la compagnie a embauché un diplômé de technique en fabrication de meubles de l'école du meuble de Victoriaville possédant quelques années d'expérience pour lui donner un poste de contrôleur de production. La compagnie croyait ainsi pouvoir améliorer la qualité de fabrication des meubles tout en permettant une meilleure synchronisation entre les départements. Toutefois, son accueil a été très froid de la part des employés. Les employés ne comprenaient pas bien son rôle et le jugeaient même plus encombrant qu'utile. Face à cette situation, le nouveau venu a alors adopté un comportement autoritaire et parfois même hautain. Il n'en fallait pas plus pour que les employés lui déclarent une guerre ouverte et lui fassent la vie dure. Malgré son manque d'expérience dans la fabrication de meubles laqués, il a tenté à quelques reprises, mais sans succès, d'imposer sa solution à des problèmes types où des employés plus expérimentés savaient bien qu'il y échouerait. Il a perdu ainsi beaucoup de crédibilité et la collaboration entre le contrôleur de production et les employés de production demeure toujours difficile. La

direction de la compagnie a tenté à plusieurs reprises de ramener les deux parties à de meilleurs sentiments, mais le climat demeure toujours tendu.

Le problème le plus profond concernant le climat réside par contre au niveau des deux associés. L'incapacité de la compagnie à corriger les problèmes de qualité, le coût très élevé du projet d'agrandissement, les problèmes majeurs de laque rencontrés depuis janvier 1987 et les problèmes de fonds de roulement qui en ont découlé ont fait éclater les carences de notre association et provoqué une crise de confiance entre les deux associés, chacun rendant l'autre plus ou moins responsable d'avoir amené la compagnie dans cette situation. Les deux associés ont une philosophie de gestion différente et ne s'entendent pas toujours sur les objectifs à prioriser et sur les moyens à entreprendre pour corriger la situation.

Sans vouloir jeter le blâme sur l'un ou sur l'autre, il faut quand même reconnaître que la compagnie a atteint une nouvelle limite qui correspond ni plus ni moins aux limites de ses entrepreneurs. Autant M. Dallaire avait atteint une limite en 1985 (limite au niveau de l'expertise de gestion) en étant seul à diriger l'entreprise, autant le partnership actuel semble avoir atteint une nouvelle limite aujourd'hui (limite au niveau de l'expertise de production), n'ayant plus toutes les ressources pour combler les besoins toujours plus grands de l'organisation.

Bref, le climat est tendu chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. et tous espèrent pour le moment que le redressement en cours génère des résultats suffisants pour enlever un peu de pression dans l'air.

2.6 CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME

Les différentes étapes de l'image riche et de l'historique ont fait ressortir une multitude de problèmes. Toutefois, la plupart d'entre eux sont reliés de près ou de loin à l'une ou l'autre des trois principales zones problématiques suivantes:

1. Problèmes reliés à la production (expertise)
2. Mode de gestion trop axé sur le court terme
3. Crise de partnership

Ces trois zones problématiques majeures sont retenues comme les candidats au poste de problème parmi lesquels on choisira un problème pertinent comme point d'ancrage.

2.6.1 PROBLEMES RELIES A LA PRODUCTION

Il est important de souligner ici que mon 1er diagnostic de juin 1985 avait relevé une évaluation un peu généreuse de l'expertise de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. en terme de fabrication de produits laqués en la qualifiant de bonne expertise. Les problèmes survenus par la suite en regard du procédé de laque et de la qualité des produits m'ont démontré

que cette expertise était plutôt limitée et que ce fût une erreur de prendre pour acquis cet état de fait.

La compagnie éprouve toujours de nombreuses difficultés à atteindre un niveau de production efficient, où l'utilisation des ressources disponibles produit un résultat optimum au meilleur coût possible. Les problèmes de production se situent à tous les niveaux:

1. Approvisionnements

- pénuries de stock fréquentes,
- qualité inconstante de certaines matières premières,
- pré-tests insuffisants lors du choix d'utiliser une nouvelle matière première.

2. Processus de fabrication lui-même

- contrôle de qualité inefficace,
- poste de travail inapproprié,
- productivité faible,
- goulots d'étranglements nombreux,
- reprises et retours nombreux.

3. Détermination des immobilisations requises pour la fabrication

- n'y a pas eu d'étude sérieuse de faisabilité,
- incapacité à prévoir quels seront tous les actifs nécessaires, leurs coûts réels et leurs contraintes d'utilisation (espace et cadence),

- pré-tests insuffisants lors de l'achat d'un nouvel équipement.

4. Processus de conception de meuble

- pré-tests insuffisants avant de lancer un produit sur le marché,
- connaissances limitées sur le mode de fabrication possible (usinage, assemblage et finition).

Les problèmes mentionnés ci-haut révèlent sans aucun doute qu'il y a un manque d'information quand à savoir comment fabriquer des meubles laqués haut de gamme en série et comment organiser la production. La compagnie n'a que très peu d'information sur les méthodes et procédés utilisés ailleurs dans l'industrie, sur leur niveau de productivité et rentabilité. Elle n'a pas non plus des moyens de vérifier la qualité de l'information qu'elle peut recueillir à ce sujet, ses sources d'informations étant très limitées.

Une interrogation demeure: Fabrique de Meubles Dallaire Inc. est-elle capable de concevoir et fabriquer de façon rentable des meubles laqués haut de gamme en série ?

2.6.2 MODE DE GESTION TROP AXE SUR LE COURT TERME

Le 1er diagnostic fait en juin 1985 avait identifié un urgent besoin de corriger la structure financière de l'entreprise et d'augmenter

sensiblement le chiffre d'affaires. Le plan de redressement commandait alors des résultats à court terme, donc les préoccupations des dirigeants et le focus de l'organisation étaient eux aussi à court terme.

Les actions entreprises suite au plan de redressement ont effectivement permis à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. de corriger sa situation financière et de faire grimper sensiblement les ventes. Mais les changements apportés ont généré d'autres problèmes; les événements par la suite se sont précipités si bien que le focus de l'organisation est toujours demeuré à court terme.

L'absence de vision à long terme de l'organisation ne lui permet pas de voir venir les coups: en conséquence, elle a développé un style de gestion de réaction plutôt que d'action. L'entreprise réagit aux événements plutôt que de les prévoir ou même les commander. Le peu d'information qu'elle possède à propos de son environnement et des différentes fonctions de l'organisation l'ont amené à avoir aussi un mode de gestion très intuitif plutôt qu'analytique. Ceci a amené aussi la direction de l'entreprise à faire des choix erronés ayant d'énormes conséquences sur son orientation et son niveau de performance.

L'organisation subit donc les crises une après les autres, comme un boxeur pris par surprise qui doit se défendre de son mieux, mais ne réussissant jamais à reprendre le dessus sur son adversaire...

L'orientation de l'entreprise n'est pas clairement définie et les ressources nécessaires à sa croissance ne sont pas identifiées, la rendant ainsi vulnérable face à tout changement dans son environnement.

2.6.3 CRISE DE PARTNERSHIP

Quoique peu mentionné dans le présent ouvrage, la crise qui sévit au sein du partnership est sérieuse et menaçante pour l'entreprise. Elle est profonde et met en évidence deux approches de gestion différentes. Afin de pouvoir régler certains différents entre les deux associés, la compagnie a à plusieurs reprises amené des tiers à "trancher" la décision. D'abord la création du conseil de gestion, qui sans avoir un pouvoir décisionnel a au moins un pouvoir moral sur les points amenés aux réunions, ensuite l'intervention de Michel Leroux, ingénieur, en regard d'un différent à propos du concept de qualité et finalement l'intervention de notre fournisseur de laque quant à la façon de contrôler la production sont autant d'exemples où l'intervention de tiers a été nécessaire pour régler un différent entre les associés. La ressource la plus importante de l'organisation est sans contredit ses entrepreneurs. Alors si le partnership de l'entreprise est malade, l'organisation aussi le sera.

Vu sous un autre angle, les carences du partnership sont évidentes, dans la mesure où ses ressources actuelles sont insuffisantes et menacent la pérennité de l'organisation.

2.7 CHOIX DU PROBLEME PERTINENT

Le problème le plus important à mon avis est le fait que l'entreprise a un mode de gestion trop axé sur le court terme, ou, vu sous un autre angle, son absence de vision à long terme. Les autres problèmes sont aussi à mes yeux très importants, mais ils n'auraient pas la même ampleur si le mode de gestion avait été pertinent. Plusieurs problèmes reliés à la production sont dûs à l'absence de vision à long terme, caractérisée ici par le manque de planification évident aux quatre niveaux mentionnés de la production: aux approvisionnements, dans le processus de fabrication lui-même, dans la détermination des immobilisations requises pour la fabrication et dans le processus de conception de meuble.

Les carences actuelles du partnership sont elles aussi amplifiées par l'absence de vision à long terme, dans la mesure où les ressources nécessaires et les champs d'expertise à être développés par les entrepreneurs n'ont pas été identifiés, rendant ces derniers très vulnérables face aux nouveaux problèmes qui ont surgi découlant de la croissance rapide et de l'évolution de l'entreprise.

Fabrique de Meubles Dallaire Inc. n'a pas un mode de gestion qui lui permet de:

1. Présider à son orientation, son évolution, sa croissance. Bref, de décider où, quand et comment elle veut aller.

2. Prévoir, voir venir les changements dans l'environnement qui peuvent affecter l'organisation, que ce soit des menaces ou des opportunités.

3. Etre conscient de ses forces et faiblesses, pouvoir les identifier et en avoir toujours un portrait le plus à date possible.

4. Avoir une meilleure coordination entre ses différentes activités de fabrication et commercialisation et autres.

5. Avoir une utilisation optimum des ressources disponibles, en terme de coût, qualité, productivité, etc...

6. Eviter la gestion de crise. Avoir une démarche plus sûre, non improvisée.

Le problème pertinent retenu est donc celui du mode de gestion; les autres problèmes identifiés seront aussi pris en compte, dans la mesure du possible, dans l'élaboration du modèle conceptuel et/ou lors de son implantation.

2.8 POINT D'ANCRAGE

Le point d'ancrage se veut l'angle, l'origine, le point de vue à partir duquel nous allons aborder la démarche de résolution de problème. A cet

effet, nous allons établir ce que la méthodologie propose comme étant "la définition du système pertinent".

Afin de mieux comprendre ce que signifie le système pertinent, P. B. Checkland y apporte la description suivante (2):

"A root definition is a concise, tightly constructed description of a human activity system which states what the system is; what it does is then elaborated in a conceptual model which is built on the basis of the definition. Every element in the definition must be reflected in the model derived from it. A well-formulated root definition will make explicit each of the CATWOE elements. A completely general root definition embodying CATWOE might take the following form:

A (...O...)-owned system which, under the following environmental constraints which it takes as given: (...E...), transforms this input (...) into this output (...) by means of the following major activities among others: (.....), the transformation being carried out by these actors: (...A...) and directly affecting the following beneficiaries and/or victims (...C...). The world-image which makes this transformation meaningful contains at least the following elements among others: (...W...)."

Le mnémonique CATWOE est traduit en français par PECTAP.

C = Customers

P = Propriétaires

A = Actors

E = Environnement (contraintes)

T = Transformation

C = Clients

W = Weltanschauung

T = Transformation

O = Ownership

A = Acteurs

E = Environmental constraints

P = Point de vue

"(The root definition) will represent a particular outlook on the problem situation and the purpose of naming the system carefully is both to make that outlook explicit and to provide a base from which the implications of taking that view can be developed." "Root definitions thus have the status of hypotheses concerning the eventual improvement of the problem situation by means of implemented changes which seem to both systems analyst and problem owners to be likely to be both 'feasible and desirable'."

Le système pertinent tel que décrit précédemment est le point de vue du chercheur en conclusion de son diagnostic, l'image riche. Or en recherche-action, ce chercheur est aussi acteur et dans ce sens, il voit la situation d'un point de vue bien particulier. Il serait ridicule de lui demander d'être insensible et ultimement "objectif" face à une situation où il est aussi très concerné.

Dans le cas qui nous concerne, celui de Fabrique de Meubles Dallaire Inc., il est bien évident que le système pertinent tel qu'il est décrit n'aurait probablement pas la même substance et la même forme s'il avait été écrit par un observateur externe à l'organisation. Dans ce contexte, il est important de comprendre que le système pertinent ne visa pas à être le "one best way", mais servira de base pour bâtir un modèle conceptuel qui a pour but d'améliorer la situation qui prévaut dans l'organisation.

2.8.1 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT

"Un système de gestion qui,
compte tenu des forces et des faiblesses de l'entreprise et,
compte tenu aussi de l'évolution de l'environnement de l'entreprise
et plus particulièrement des opportunités offertes par le marché et
les développements technologiques,
permet à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. et à ses propriétaires-
dirigeants de
traiter rapidement et adéquatement l'information interne et externe
disponible,
d'élaborer des stratégies et un plan d'action,
de gérer les ressources de l'entreprise et
de coordonner les activités de fabrication et de commercialisation,
en fonction d'une orientation globale (vision d'entreprise) délibérément
choisie,
et cela dans un souci constant d'atteindre l'excellence."

2.8.2 JUSTIFICATION DU POINT D'ANCRAGE

Le système pertinent est d'abord un système de gestion, en réponse au problème pertinent retenu qui est en rapport avec le mode de gestion. L'entreprise est très peu informée sur son environnement et connaît mal aussi ses ressources, ses forces et ses faiblesses. Le système de gestion prévoit donc une place importante à la gestion de l'information. Compte tenu que l'entreprise est en phase de croissance accélérée, le traitement de l'information doit être rapide pour fournir une information le plus à date possible. Le qualificatif de traiter adéquatement signifie ici que l'information fournie par le système devra être de qualité, pertinente à la prise de décision et présentée sous une forme la rendant le plus utile possible.

Les activités fondamentales de l'entreprise sont des activités de fabrication et de commercialisation. Ces activités doivent donc être coordonnées et en cohérence avec le plan d'action, les stratégies et l'orientation de l'organisation.

Le regard sur l'environnement devra prioriser deux points précis:

1. L'environnement technologique parce que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. doit renforcer considérablement son expertise dans la fabrication de meubles laqués haut de gamme en série et elle se doit donc de connaître les procédés et les

développements technologiques les plus récents qui lui permettront de se développer un avantage concurrentiel valable.

2. Le marché parce que qu'il est partie intégrante des activités de commercialisation.

La gestion des ressources prend ici un sens très large. Au risque d'être trop simpliste, gérer les ressources prends le sens de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources dans tous les sens du terme. Entre autre, ça peut vouloir dire autant la planification des ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement du partnership de la compagnie que le contrôle au niveau de l'utilisation des matières premières entrant dans la fabrication.

Pour corriger un défaut majeur du mode de gestion actuel, le nouveau système de gestion prévoit que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. décidera dorénavant où elle veut aller plutôt que d'aller simplement où les événements vont la mener. Ce choix sera donc délibéré dans le sens de conscient et réfléchi. Le sens apporté à "orientation globale" est bien défini ici par l'expression "vision d'entreprise", telle que décrite par Hax et Majluf (1984), qui mentionnent que la vision de la compagnie est caractérisée par l'expression de la mission de la compagnie et l'articulation de la philosophie de l'entreprise en terme de politiques d'entreprise et valeurs culturelles.

Enfin, le point de vue d'excellence donne un sens, une dimension particulière au processus. L'entreprise a déjà amorcé l'implantation d'un système d'assurance-qualité. Son développement devra se poursuivre et aller plus loin encore. Pour réussir, Fabrique de Meubles Dallaire Inc. se doit d'être à l'avant-garde de la mode dans le domaine du meuble au Québec, à l'avant-garde aussi quant à son expertise de fabrication, à l'avant-garde quant à sa culture d'entreprise et au rayonnement sur son milieu. C'est en visant l'excellence que Fabrique de Meubles Dallaire Inc. pourra mieux faire la transition de petite "shop" (atelier) de meubles artisanale à une entreprise design, jeune, avant-gardiste et prospère.

2.8.3 VALIDATION DU SYSTEME PERTINENT PAR PECTAP

Tel que suggéré par la méthodologie, il est souhaitable de valider la définition du système pertinent dans le but de s'assurer que sa formulation est adéquate et conforme à un système d'activité humaine.

Propriétaire: Fabrique de Meubles Dallaire Inc.

Environnement: L'environnement en général et plus particulièrement le marché et l'environnement technologique.

Client: Fabrique de Meubles Dallaire Inc.

Transformation: Traite l'information, élabore des stratégies et un plan d'action, gère les ressources et coordonne les activités.

Acteurs: Propriétaires-dirigeants et le personnel cadre de
Fabrique de Meubles Dallaire Inc.

Point de vue: Atteinte de l'excellence.

2.9 VALIDATION DE L'IMAGE RICHE DANS SON ENSEMBLE AVEC M. DALLAIRE

La validation avec M. Dallaire de l'image riche dans son ensemble qui, d'une part, comprend la description de l'environnement, des structures, des processus, des indicateurs et du climat organisationnel et, d'autre part, comprend les candidats au poste de problème, le choix du problème pertinent et le point d'ancrage, n'a pas été faite dans un statut officiel et protocolaire, mais plutôt tout au long de la cueillette d'information et de la rédaction. Le fruit de mes recherches dans ce travail s'est toujours fait avec la collaboration de M. Dallaire et il m'a lui-même fourni beaucoup d'informations à cet effet. Il faut comprendre que l'évolution de ma démarche s'est fait parallèlement à l'évolution de l'organisation, ceci dans le cadre de mes fonctions.

Compte tenu du caractère confidentiel de plusieurs informations contenues dans l'image riche et compte tenu que nous sommes les deux principaux dirigeants et actionnaires de la compagnie, la validation s'est faite strictement par M. Dallaire et moi-même.

Les réactions et commentaires de M. Dallaire en rapport avec le compte rendu de l'image riche ont été partagées. Il reconnaissait l'ampleur des problèmes soulevés dans le rapport. Par contre, étant lui-même le

fondateur de la compagnie et étant aussi très concerné par les problèmes identifiés qui ont été, je l'admets, rapportés sans détour et de façon très directe, il s'est senti jugé très sévèrement. Le problème pertinent retenu met en cause le mode de gestion dans son entier et, dans ce sens, j'ai aussi mes torts dans la mesure où le but de mon intervention, à l'origine, était justement d'apporter à l'entreprise des outils et un cadre de gestion plus adéquat. Mais la gestion de l'entreprise dans son ensemble ne relève pas uniquement de mon ressort, mais des deux associés en place. Chacun d'eux l'influence à sa façon de par le pouvoir qu'il détient dans l'exercice de ses fonctions.

M. Dallaire a eu de la peine aussi à accepter comme telle l'ampleur de la crise de partnership. Il ne voulait pas considérer cette crise comme une menace sérieuse à la continuité de l'entreprise parce qu'elle représentait un risque d'échec pour lui (et pour moi aussi d'ailleurs..). Je n'étais pas surpris de sa position sur ce point de vue. Les entrepreneurs sont des êtres fiers, mais aussi orgueilleux, et la réussite en affaire constitue une de leurs principales ambitions. Dans ce sens, un échec en affaire est aussi un échec personnel. Mais justement, si cette crise est si profonde, mieux vaut alors tenter de la corriger que de vouloir l'ignorer. Nous sommes deux dans ce partnership et moi je juge cette crise très sérieuse. Probablement parce que je ne suis pas le fondateur de cette entreprise et qu'elle ne représente pas plusieurs années de ma vie, j'ai moins d'amour propre pour l'entreprise et j'ai donc plus de facilité à regarder cette situation objectivement, du moins avec une certaine distance.

J'ai donc convaincu M. Dallaire de regarder plus froidement la situation et il a finalement acquiescé aux conclusions de l'image riche, reconnaissant maintenant la problématique dans son ensemble.

Le système pertinent étant maintenant défini (un système de gestion qui...), c'est à partir de lui que se bâtira le modèle conceptuel. Mais avant de bâtir le modèle conceptuel, une revue des écrits pertinents s'impose afin d'identifier les concepts et modèles existants dans la littérature actuelle qui pourraient répondre le mieux au système pertinent établi.

3. REVUE DES ECRITS PERTINENTS

REVUE DES ECRITS PERTINENTS

Ce qui semble à prime abord qui serait pertinent à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. s'apparente beaucoup à un modèle de planification stratégique tel qu'on en trouve dans plusieurs ouvrages sur le management, ou la gestion, et la planification. Le concept a évolué et on parle maintenant de gestion stratégique, un concept plus large où désormais la culture d'entreprise, l'innovation et la gestion de l'information y prennent une place prépondérante.

J'ai donc entrepris ma revue des écrits pertinents dans ce sens, en tentant aussi de voir quels étaient les développements les plus récents dans ce domaine. Parce que la plupart des livres traitant du sujet sont conçus pour la grande entreprise, j'ai tenté aussi de voir, au travers de tout ce qu'on a écrit sur la PME depuis quelques années, de quelle façon on traitait de la gestion stratégique dans les PME et particulièrement dans celles en phase de croissance accélérée. Voici donc l'essentiel de mes recherches.

3.1 DEFINITION DES CONCEPTS

Tout d'abord, nous allons définir quelques concepts de base qui nous permettront de mieux situer le sujet à l'étude. La distinction entre les concepts de planification, planification à long terme, planification stratégique, gestion stratégique, stratégies, politiques, sont loin de

répondre à un consensus général et universel; certains de ces termes sont parfois interchangeables d'un auteur à l'autre.

3.1.1 LA PLANIFICATION

Qu'est-ce que la planification ?

En considérant le grand nombre de définitions faites sur le sujet, on comprendra pourquoi Drucker (3) mentionnait qu'il est plus aisé de définir la planification par ce qu'elle n'est pas plutôt que par ce qu'elle est. Je retiendrai quand-même ces quelques définitions qui, à mon avis, nous indique bien de quoi il s'agit.

Ackoff (4):

"Planning is the design of a desire future and of effective ways of bringing it about."

"Planning is one of the most complex and difficult intellectual activities in which man can engage."

"Planning is predicated on the belief that the future can be improved by active intervention now."

"Summarizing, we can say that planning is a process that involves making and evaluating each of a set of interrelated decisions before action is required, in a situation in which it is believed that unless action is

taken a desire future state is not likely to occur, and that, if appropriate action is taken, the likelihood of favorable outcome can be increased."

De Guerny et Guiriec (5):

"La planification est un processus systématique et continu de préparation et de prise des décisions de gestion, par lequel les responsables évaluent, pour chaque problème important concernant l'avenir de l'entreprise, les diverses solutions possibles et leurs conséquences, organisent la mise en oeuvre des choix effectués et en contrôlent la réalisation."

Curtis (6):

"A general definition of management is organising resources to meet objectives."

Ces définitions reposent essentiellement sur deux activités précises: d'abord décider, fixer des objectifs, et ensuite acquérir et organiser les ressources pour atteindre les objectifs.

Hax et Majluf (7) considèrent la planification comme étant une activité beaucoup plus complexe: "Planning is a complex social activity that cannot be simply structured by rules of thumb or quantitative procedures. The essence of planning is to organize, in a disciplined way, the major tasks that the firm has to address to maintain an operational efficiency

in its existing businesses and to guide the organization into a new and better future."

3.1.2 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Le concept de planification tel que précédemment décrit se veut un processus plutôt interne à l'entreprise tel un système fermé. Vers la fin des années '60, tel que l'indique Godet (8): "il est apparu que les incertitudes de l'environnement renforçaient la nécessité de la planification d'entreprise rebaptisée du même coup la planification stratégique."

Harlé et Jouanneault (9) abondent dans le même sens: "Aux alentours des années soixante, les théoriciens américains renouvellent l'analyse et mettent à jour la relation entre l'entreprise (son potentiel) et l'environnement (opportunités et menaces), en soulignant que si ce dernier change, le potentiel doit lui aussi se transformer."

Ansoff (10), dans son classique Corporate Strategy, semble être le précurseur de la vision systémique de l'entreprise en amenant le concept de "Internal appraisal" et External appraisal".

Hax et Majluf (7) confirment: "An effective planning system has to deal with two relevant dimensions: responding to changes in the external environment and creatively deploying internal resources to improve the competitive position of the firm."

"Planning is the core capacity developed by firms to adapt to environmental movements. This adaptability is not a purely passive response to external forces, but an active, creative, and most decisive search for the conditions that can secure a profitable niche for the firm's businesses."

Amar et Olier-Amar (11) nous donnent une définition plus complète et qui reflète bien son évolution jusqu'aux années '80: "La planification stratégique est un processus collectif de réflexion à long terme aboutissant à un diagnostic de situation suivi du développement de certains programmes d'actions prioritaires (stratégies de gestion) qui mobilisent les ressources humaines, matérielles et financières d'une entreprise."

On associe souvent la planification stratégique avec la planification à long terme. Ackoff (4) mentionne que " The longer the effect of a plan and the more difficult it is to reverse, the more strategic it is. Strategic planning is long range planning."

On parle désormais beaucoup plus d'orientation future de l'organisation en fonction de l'évolution de l'environnement. Denning (12) dans son ouvrage "Corporate Planning, Selected Concepts", définit la planification stratégique comme suit: "Strategic planning is the determination of the future posture of the business with special reference to its product-market posture, its profitability, its size, its rate of innovation, and

its relationships with its executives, its employees, and certain external institutions."

"Strategic planning consist of three basic activities, environmental appraisal, corporate appraisal, and strategic formulation."

Donc essentiellement, le concept de planification stratégique a amené les entreprises à faire le mariage entre les forces et les faiblesses de l'entreprise et les menaces et opportunités de l'environnement, ceci dans le but de formuler des stratégies plus aptes à répondre à leurs objectifs.

Mais en fait, qu'est-ce qu'une stratégie ?

3.1.3 LA STRATEGIE

Traditionnellement utilisé dans le domaine militaire, ce n'est que depuis les années '50 que le concept de stratégie est entré dans le vocabulaire courant du monde des affaires.

"Dans le contexte de l'art militaire, la stratégie consiste en la répartition et l'application judicieuse, sur l'ensemble des théâtres d'opérations, des moyens d'actions disponibles, d'une façon qui permette de prévenir ou de contrecarrer aux mieux les initiatives possibles de l'adversaire et d'assurer la réalisation la plus efficace des buts de la campagne. L'objet d'une stratégie militaire est, suivant le cas, de conquérir des avantages territoriaux ou politiques, d'affamer ou d'user

l'adversaire, de susciter la dislocation des ses forces ou de réaliser la paralysie de ses mouvements; il n'est pas nécessaire de mener à la bataille." Wauty et Halberthal (13).

Dans le domaine de la gestion, le concept de stratégie fait référence à l'action, l'identification et la production d'avantages compétitifs, les opportunités, la relation entre l'entreprise et son environnement.

Allaire et Firsirotu (14) font les observations suivantes à propos de la stratégie: "La formulation stratégique est une opération cognitive; elle dépend de la qualité des informations et de la compétence de leur utilisateur. Comment se fait-il que certaines entreprises soient tellement habiles à pressentir ce qui s'en vient et d'autres soient si médiocres à comprendre ce qui se passe ?"

"...une organisation n'est finalement que l'aboutissement des choix stratégiques présents et passés de ses dirigeants."

Voici donc quelques définitions:

Harlé et Jouanneault (9):

"La stratégie consiste à concevoir et piloter des actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes, et cela en fonction de ses capacités propres, et de ses exigences fondamentales. Découvrir une oopportunité, puis tenter de la saisir, est du domaine de la stratégie. Il n'y a pas de stratégie s'il n'y a pas d'action."

Hax et Majluf (7):

"A coherent set of actions aimed at gaining a sustainable advantage over competition, improving position vis-a-vis customers, and allocating resources."

Hofer et Schendel (15):

"Strategy is the match between an organization's resources and skills and the environmental opportunities and risks it faces and the purposes it wish to accomplish. In this context, we noted that every firm has a strategy, even though not every strategy is a good one."

Godet (8):

"Une stratégie comprend un ensemble de tactiques qui correspondent aux décisions à prendre, suivant les différents contextes d'évolution possibles pour parvenir aux objectifs."

On voit donc que le concept de stratégie est intimement lié à la prise de décision. A ce sujet, Ansoff (10) distingue 3 types de décisions: /X

1. Les décisions stratégiques, prises en regard de l'évolution future de l'entreprise considérant l'évolution de son environnement externe. Ceci regroupe donc les décisions concernant la définitions des objectifs stratégiques (mission, objectifs à long terme, etc...), les stratégies de diversification, d'expansion, les stratégies administratives et financières, le choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps. A

2. Les décisions administratives, concernant la structure interne de l'entreprise, l'organisation du travail, l'acquisition et le développements des ressources et de l'information (communication).

3. Les décisions opérationnelles, qui elles ont pour objet de maximiser l'efficience et l'efficacité de la conversion des ressources (processus de transformation), donc principalement de diriger et contrôler les opérations.

Même si cette classification date déjà de plus de 20 ans, elle sert encore de référence dans le domaine.

Plusieurs autres définitions de la stratégie ont été avancées, mais elles reviennent inévitablement aux concepts ci-hauts décrits. On remarquera finalement que certaines définitions de stratégie sont quasi identiques à ce qu'on a aussi décrit comme étant la planification stratégique.

3.1.4 DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE A LA GESTION STRATEGIQUE

La gestion stratégique, c'est la planification stratégique avec son nouvel emballage des années '80; la planification stratégique "améliorée", pourrait-on lire.

D'Amboise (6) décrit bien l'évolution qui a amené le concept de gestion stratégique: "Dans la mesure où l'on considère que la planification stratégique n'est qu'un mode particulier de formation de la stratégie

(Mintzberg 1973), que la stratégie peut se fonder sur des décisions intuitives, ou encore être le résultat d'un compromis, un nouveau concept, qui dépasse celui de la planification stratégique, s'avère nécessaire. Celui de gestion stratégique est plus général, plus dynamique; il convient donc mieux à la conception récente de la stratégie et devrait être de plus en plus utilisé."

Harlé et Jouanneault (9) nous font remarquer la nécessité de converger vers une nouvelle conception du plan: "A l'issue d'une profonde crise de défiance (en référence aux débuts des années '70 où la planification stratégique a été mise en cause pour son impuissance à voir venir la crise du pétrole et des taux d'intérêts), le plan est devenu à la fois: un outil de réflexion stratégique incluant la notion du risque, l'aléatoire, la prise en compte des fourchettes de variation, et un outil de gestion, ou de management destiné à échanger les références et les points de vue face aux situations toujours changeantes."

De son côté, Godet (8) mentionne: "Dans un univers de plus en plus turbulent, la notion même de planification, en tant qu'objectif fixé à priori, devient inadaptée car ce n'est pas l'objectif qui compte le plus -même s'il est indispensable- c'est la capacité à réagir et à s'adapter aux modifications de l'environnement qui est déterminante: c'est la réactivité dont parlent G. Archier et H. Syriex (1984). I. Ansoff (1978) précise que l'on est passé de la planification au management stratégique."

La stratégie implique la souplesse d'adaptation alors que la planification introduit inévitablement une certaine part de rigidité. En réalité, c'est moins la planification qui est en cause que la manière dont elle est appliquée."

"N'oublions pas que l'intérêt principal de la planification n'est pas le plan, mais le processus de réflexion et de concertation qui y conduit."

Et Martinet (17) d'ajouter: "On ne planifie pas pour produire un plan, mais pour mieux agir."

"Alors que la planification stratégique se limite à la détermination de la position souhaitée de la firme dans son environnement, la gestion stratégique s'intéresse en outre au développement des aptitudes et compétences internes qui offriront à l'entreprise la flexibilité et l'invulnérabilité requises.

La planification stratégique prend en compte des faits, des idées, des probabilités. La gestion stratégique leur ajoute les aspirations et compétences des individus, le dynamique du changement organisationnel, les réalités du pouvoir.

Le produit de la planification stratégique... est un plan. Celui de la gestion stratégique est une série d'actions et un nouveau comportement stratégiques. Un plan peut laisser inchangées la culture de l'entreprise, des aptitudes des individus, la conviction profonde des dirigeants... Une

action de gestion stratégique, parce qu'elle est action, les affecte obligatoirement.

La planification stratégique est un système de planification; la gestion stratégique est un système de gestion. Cette proposition synthétise et englobe les précédentes. La planification possède les vertus et les limites de toute procédure préétablie, la gestion stratégique celles de l'action en temps réel."

La nouvelle approche qui caractérise la gestion stratégique prend en compte de façon particulière la dimension culturelle de l'organisation.

Hax et Majluf (7):

"Strategic Management, the next stage in the evolution of planning systems is the response that is being offered today as a way to integrate all managerial capabilities within corporate values and corporate culture to assure effective strategic thinking at all levels in the organization."

"An effective planning (management) process should be responsive to the individual talents and capabilities that reside in the organization, to the personal aspirations of its members, to the organizational style and corporate values, and to long held beliefs and traditions; in essence, to the organizational culture."

"Rather than looking for the process, business firms should tailor their

systems to fit their corporate culture, organizational structure, and administrative processes."

Ce concept d'équilibre à trois dimensions (la structure, la culture et les processus administratifs) est souligné par de nombreux autres auteurs, mais avec quelques variantes parfois.

Archier et Serieyx (18), dans leur élaboration de "L'Entreprise du 3e type", font référence à l'harmonie souhaitée entre la culture, la structure et la stratégie. Martinet (17) parle plutôt de la cohérence entre la structure, le système de pouvoir (politique) et la culture. Enfin, Thiétart (19) lui englobe le tout en disant: "Le management stratégique résulte d'un équilibre entre trois dimensions de la situation de l'entreprise:

- la dimension économique (processus rationnel et analytique de formulation de la stratégie),
- la dimension politique ou humaine (processus politique de formulation de la stratégie) et,
- la dimension organisationnelle (processus bureaucratique de formulation de la stratégie).

A vouloir privilégier une dimension au détriment d'une autre, on peut susciter des comportements stratégiques incohérents, voire destructeurs."

"Enfin, la prise en compte de façon simultanée du processus économique, du processus politique et du processus organisationnel, mène au management stratégique."

L'auteur explique sa théorie à l'aide d'un ensemble de questionnaires qui, lorsque remplis par la direction de l'entreprise, lui permet de définir lequel des huit syndromes stratégiques possibles résultant des trois dimensions ci-haut mentionnées peut caractériser le profil de l'organisation. Ce concept est très intéressant, mais à mon avis un peu trop théorique.

La gestion stratégique prend tout son sens dans l'élaboration de l'entreprise du 3e type de Archier et Serieyx (18). Cette entreprise est caractérisée par:

1. Un effort de prospective alimenté par un système d'information stratégique (Business Intelligence System).

- réflexions prospectives sur l'évolution des produits, du marché et de la technologie.

2. Un projet mobilisateur et une stratégie souple et réactive.

Ce projet d'entreprise comprend normalement quatre volets:

- une vision du futur,
- une volonté collective,
- un système de valeurs partagées,
- des axes stratégiques majeurs (priorités).

3. Une mobilisation, à tous les niveaux, de l'intelligence de l'entreprise:

- qualité et innovation (techniques et commerciales),
- émergence de la matière grise (formation).

4. Une harmonie entre culture, structure et stratégie.

Finalement, Hax et Majluf (7) nous fournissent une définition de la gestion stratégique qui m'apparaît la plus complète de toutes celles rencontrées:

"Strategic Management has, as an ultimate objective, the development of corporate values, managerial capabilities, organizational responsibilities, and administrative systems which link strategic and operational decision-making, at all hierarchical levels, and across all businesses and functional lines of authority in a firm.

Institutions which have reached this stage of management development have eliminated the conflicts between long-term development and short term profitability. Strategies and operations are not in conflict with another one, but they are inherently coupled defining the managerial tasks at each level in the organization. This form of conducting a firm is deeply anchored in managerial style, beliefs, values, ethics, and accepted forms of behavior in the organization, which make strategic thinking congruent with the organizational culture."

3.2 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Il semble donc désormais difficile de parler de gestion stratégique sans faire référence à la culture organisationnelle. Ce concept est largement employé aujourd'hui; aussi il m'apparaît essentiel de bien le préciser. D'abord, voyons quelques définitions:

Allaire et Firsirotu (20):

"La culture est faite des sédiments historiques de l'organisation, des valeurs de ses dirigeants passés et actuels, des emprunts au milieu culturel dont elle émane, des spécificités caractéristiques de l'industrie dont elle est tributaire. Cet ensemble d'influences secrète un système symbolique de significations, qui sert aux membres pour interpréter leur expérience et pour structurer la réalité particulière de leur organisation.

Ce système de significations façonne une vision du monde et un ensemble de postulats et d'attentes qui sont partagés à des degrés divers par tous les membres. Cette culture se manifeste par de nombreux artefacts comme les rites, légendes, sagas, les coutumes et traditions, les métaphores, slogans, glossaires, lexiques et acronymes évocateurs pour les seuls membres de l'organisation. En résumé, la culture organisationnelle est un système de significations largement partagé par les membres d'une même organisation; elle structure notre compréhension et notre interprétation des événements, oriente nos actions et guide nos comportements."

Martinet (17):

"Le système culturel, produit organisé d'une sédimentation de l'histoire de l'entreprise, forme un ensemble de valeurs, idées, langages et rationalités qui constituent autant de normes implicites, que l'individu intériorise, et à l'égard desquelles il situe inconsciemment ses comportements.

Il joue donc un rôle puissant d'intégration et d'homogénéisation des conduites personnelles, en renforçant de manière plus "douce" et plus clandestine, le système de règles imposés par la structure organisationnelle et la configuration du pouvoir. Vis a vis des acteurs externes, il contribue à façonner une image, favorable ou négative, qui n'est pas sans conséquences sur les comportements d'achat et la légitimité de l'entreprise."

Godet (8):

"La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise."

"La culture de l'entreprise, ce sont des valeurs partagées, des savoir faire, des habitudes de vie collective, un sentiment plus ou moins fort chez chacun des membres d'une certaine identité."

Sallenave (21):

"La culture est un ensemble lié de manière de penser, de sentir et d'agir, plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent de manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive."

Hax et Majluf (7):

"Culture is the set of basic assumptions which members of a group invent to solve the basic problems of physical survival in the external environment (adaptation) and social survival in the internal environment (internal integration). Once invented, these basic assumptions serve the function of helping members of the group to avoid or reduce anxiety by reducing anxiety and cognitive overload. Once invented, those solutions which work are passed on to successive generations as ways for them to avoid the anxiety which may have motivated the invention in the first place."

Ces différentes définitions nous ont permis de découvrir à quel point le concept de culture est riche et profond, de réaliser aussi toute son importance dans la dynamique des organisations. Lemaitre (22) nous fournit ici une approche très intéressante sur la compréhension de la culture des organisations qui, à mon avis, synthétise l'ensemble des définitions fournies précédemment. Elle explique d'abord quel est le rôle de la culture dans le fonctionnement des organisations et ensuite comment la culture est une dimension "gérable" dans une entreprise.

Lemaitre (22):

"La culture est un système de significations publiquement et collectivement acceptées, opérationnel au sein d'un groupe donné, à un moment donné. Ce système d'expressions, de configurations, de catégories et d'images fournit aux individus une interprétation de leur propre situation."

"Il est nécessaire à l'homme de simplifier la vision qu'il peut avoir du monde. La culture est alors un ensemble de représentations du monde, de l'entreprise, du groupe. Cette représentation du monde, nécessairement tronquée, est variable entre les groupes humains..."

"Il y a des problèmes que nous n'apercevons pas, des solutions que nous n'envisageons pas, des informations qui nous échappent parce qu'étrangers à notre culture. Ils n'ont, pour nous, littéralement, pas de sens."

Lemaitre distingue quatre fonctions principales de la culture:

1. La culture fournit une interprétation de la réalité.

Par définition, la culture, transmise par le langage, les symboles, la métaphores et les mythes, donne du sens et nous rend donc la réalité signifiante.

2. La culture met l'acteur en mesure d'agir.

Par le fait qu'elle offre une interprétation simplifiée de la

réalité, la culture nous met en mesure d'agir alors qu'une perception totale de la réalité complexe nous paralyserait.

3. La culture assure le maintien et la reproduction de l'ordre social.

Par sa valeur prédictive et modélisatrice, la culture assure la reproduction d'un ordre social donné. La reproduction de la structure sociale s'effectue par le conditionnement de tout nouveau venu aux normes du groupe.

4. La culture est un facteur d'identification.

Selon Henri Janne (cf. Nadine Lemaitre), il y aurait un désir d'appartenance au groupe qui nous amènerait à accepter ses normes et à remplir les rôles qu'il attend de nous, afin d'en être reconnus en retour et d'y avoir un statut.

L'auteur identifie certaines conditions selon lesquelles une culture d'entreprise peut être un "outil de gestion".

1. L'existence d'une culture (forte) d'entreprise.

La culture sera dite "forte" si les normes et représentations sont nombreuses, et si elles influencent la plupart des comportements des individus au travail.

2. Mise en oeuvre de la culture sociétale.

Il s'agit ici d'une formulation des objectifs et des moyens, mobilisatrice parce que conforme aux valeurs profondes du personnel. C'est l'une des voies ouvertes à la direction des entreprises pour s'assurer un degré élevé d'adhésion de son personnel à la philosophie qu'elle propose.

3. Sélection du personnel conforme à la philosophie de l'entreprise.

En sélectionnant un personnel qui est, par avance, porteur d'un certain nombre de traits culturels de l'entreprise, on simplifie, bien sûr, le problème de son adhésion à la culture de cette entreprise (acculturation).

4. La formation.

Dans certaines entreprises, une part importante de la formation dispensée, notamment aux jeunes recrues, a pour objectif majeur l'apprentissage des valeurs et représentations propres à l'entreprise. Rendre l'individu conforme au système, lui apprendre à réfléchir suivant certains axes, à prendre en considération certains critères, tels sont les buts plus profonds d'enseignements en apparence techniques ou généraux.

5. Le système de contrôle.

Le système de contrôle de l'entreprise est, par nature, un

système de sanction des résultats et de renforcement des performances.

Finalement, l'auteur distingue quatre types d'opérations symboliques qui sont, par excellence, des mécanismes de production et de reproduction de la culture ainsi que d'acculturation des nouveaux venus.

1. Le langage.

Parler, c'est modeler la réalité, c'est la forcer à entrer dans les catégories offertes par notre langage. Mais si le langage modèle "la perception des sujets parlants", il est aussi un véhicule des valeurs.

2. Les rites et rituels.

Les rites sont des "pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique". Dans le contexte des organisations, les rites seraient donc des pratiques habituelles, obéissant à certaines règles et procédures formelles et informelles...

3. Les mythes, légendes, métaphores et histoires.

Le mythe est un moyen de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social.

4. Les héros.

Les héros sont, notamment, les personnages des mythes. Ce sont ces individus qui, en raison de leur personnalité, de leurs actes ou de leurs attitudes, sont entrés dans la légende de l'organisation. Les héros personnalisent les valeurs mobilisatrices de l'entreprise et rendent ces valeurs crédibles et partagées par l'ensemble du personnel.

AUTRES PRECISIONS SUR LA CULTURE

Hax et Majluf (7) font aussi une distinction intéressante entre le climat et la culture: "What climate really measures is the fit between the prevailing culture and the individual values of the employees. If the employees have adopted the values of the prevailing culture, the climate is "good". If they have not, the climate is "poor", and motivation and presumably performance suffer... While climate is often transitory, tactical, and can be managed over the relatively short term, culture is usually long-term and strategic. It is very difficult to change. Culture is rooted in deeply held beliefs and values in which individuals hold a substantial investment as the result of some processing or analysis of data about organizational life."

Allaire et Firsirotu (14):

Il n'y a pas de recette culturelle pour créer des organisations excellentes: une culture est fonctionnelle ou dysfonctionnelle dans la

mesure où elle supporte les actions nécessaires à la réussite dans un contexte économique et socio-politique donné."

Sallenave (21):

"La gestion stratégique de l'entreprise considérée comme une structure culturelle évolutive requiert l'intégration du phénomène humain au processus socio-technique, et non pas sa prise en compte uniquement à titre de contrainte. L'entreprise est un système humain. Il semble que l'on redécouvre à peine cette réalité pourtant évidente dans les cultures moins industrialisées."

"La stratégie est le fait du stratège. Mais, le stratège n'est pas libre, il est pris dans un réseau de structures soumis à des influences culturelles. La personnalité du dirigeant, ses propensions stratégiques, le schéma organisationnel de son entreprise, l'évaluation de la performance, le code d'éthique des affaires sont des composantes culturelles. Les négliger reviendrait à réduire l'Action d'entreprise à un processus mécanique et à en sous-estimer la complexité."

En guise de conclusion au sujet de la culture, laissons le mot de la fin à Martinet (17):

"Alors, le principe de gestion essentiel nous semble être la cohérence. Cohérence suffisante entre image interne et image externe, cohérence entre les productions symboliques et les actes, cohérence interne entre la structure, le système de pouvoir et la culture."

3.3 L'INFORMATION: UNE RESSOURCE STRATEGIQUE D'ENTREPRISE

L'avènement de l'informatique, les développements majeurs dans le domaine des communications et l'internationalisation du commerce et des affaires nous ont plongé dans ce qu'on peut désormais appeler "la société de l'information". Et aujourd'hui, cette société de l'information n'est plus seulement omni-présente dans les grandes organisations, mais elle l'est aussi dans la plupart des PME. En effet, rares sont les PME aujourd'hui qui peuvent prétendre ne pas être en compétition avec des fabricants ou des produits importés; rares aussi sont celles qui n'utilisent pas un système informatique ou un système de communication particulier (même le dépanneur du coin est l'utilisateur d'un système de télécommunication sophistiqué, en l'occurrence via son terminal (valideuse) de Loto-Québec...).

Pour toute entreprise qui vise à maintenir un rythme de croissance élevé, l'information est une denrée indispensable. Dupriez et Olivier (23) mentionnent: "Parce qu'aujourd'hui, elle peut être maîtrisée et quasi instantanément transportée aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que d'un point du globe à l'autre, l'information est devenue une ressource essentielle de l'entreprise. Les "Trading Companies" japonaises, qu'on désigne du nom de "Sogo Shoshas", ont sans doute été les premières à utiliser systématiquement l'information comme outil au service d'une gestion stratégique." Lorsqu'on connaît à quel point les fabricants japonais ont réussi à s'implanter de façon significative sur tous les

continents, on ne peut que mieux comprendre pourquoi aujourd'hui les entreprises occidentales attachent une importance vitale à l'information. Malgré celà, les auteurs demeurent inquiets quant à la façon dont on considère la gestion de l'information dans nos entreprises: "... il n'est pas rare d'observer que l'information est encore très largement traitée comme une question relevant de l'informatique plutôt que d'être reconnue et utilisée en tant que ressource d'entreprise. Or, pour l'entreprise, un projet informatique n'est pas une fin en soi. L'informatique est l'outil qui permet de gérer utilement la ressource "information" et de la rendre disponible au moment voulu et sous la forme souhaitée par l'utilisateur.

Les données brutes n'ont de signification que lorsqu'elles sont organisées en système. Le système d'information est donc une organisation de l'information et son intérêt majeur est d'être en concordance avec la politique générale de l'utilisateur, en l'occurrence l'entreprise. Le développement et la complexité des systèmes d'information les situent aujourd'hui, non plus comme une donnée extérieure, mais comme une ressource spécifique qui a sa place dans la définition et la mise en oeuvre d'une stratégie d'entreprise."

Les systèmes d'information de gestion peuvent prendre plusieurs formes différentes et leur complexité varie énormément selon la taille et le besoin en information de l'entreprise. Les systèmes les plus élémentaires prennent souvent la forme d'un système d'information de

gestion opérationnelle, dans lequel on retrouve la comptabilité, la gestion des stocks, la planification de la production, etc...

Les systèmes d'information de gestion stratégique sont en général beaucoup plus variés et plusieurs auteurs proposent des modèles intéressants. Selon Lesca (24), l'information vitale au niveau stratégique de l'entreprise se partage en deux catégories:

1. Celle qui informe sur l'entreprise elle-même et son évolution (qu'on associe généralement au diagnostic interne de l'entreprise),
2. Celle qui informe sur l'environnement et son évolution (qu'on associe généralement au diagnostic externe de l'entreprise).

A la lecture des derniers ouvrages sur le sujet, on réalise que la plupart des auteurs insistent maintenant plus sur l'importance de l'information externe à l'entreprise plutôt que sur l'information interne, probablement en raison de son rôle stratégique dans un contexte économique très compétitif.

Lesca (24) mentionne: "L'ouverture sur son environnement signifie, pour l'entreprise, être:

- ouverte, avant tout, aux messages pertinents émis par le marché, et être "à l'écoute" attentive du client (actuel et potentiel);
- ouverte sur d'autres compétiteurs que ses concurrents habituels,

car il peut exister le risque de voir soudain apparaître de nouveaux arrivants;

- ouverte sur d'autres produits que les siens, car il peut exister le risque de voir apparaître des produits de remplacement ou de substitution issus d'autres secteurs;

- ouverte aussi sur d'autres technologies que la technologie actuellement mise en oeuvre par l'entreprise: Guetter les technologies nouvelles et les innovations afin, non pas de les subir, mais d'en tirer avantage."

Il mentionne aussi: "...scruter l'environnement de l'entreprise, c'est:

- chercher à repérer "les acteurs" extérieurs susceptibles de prendre des décisions pouvant avoir une influence actuelle ou future sur notre entreprise;

- surveiller attentivement, individuellement, ces acteurs en vue de comprendre leurs comportements, "leurs stratégies", les valeurs fondamentales qui les guident au moment de prendre une décision;

- connaître aussi exactement que possible leurs capacités actuelles et potentielles, ainsi que leur pouvoir et leur influence;

- anticiper leurs décisions et évaluer les impacts probables de celle-ci sur le devenir de notre entreprise;

- voir, éventuellement, ce que l'on peut faire avec eux, malgré eux ou contre eux."

Allaire et Firsirotu (20) proposent une approche intéressante de diagnostic sur la situation et le devenir des industries qu'il appellent

"Analyse stratégique de l'industrie". Il mentionnent à cet effet: "La rivalité entre firmes se joue dans le cadre de pressions exercées sur l'industrie, pressions en provenance de quatre sources d'une forme différente selon les industries:

1. La menace de nouveaux entrants dans l'industrie,
2. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
3. le pouvoir de négociation des acheteurs,
4. la proximité des produits substitutifs pouvant remplacer les produits offerts par les firmes constituant une industrie.

Chacun de ces facteurs peut réduire le niveau de rentabilité d'une industrie lorsque les firmes n'ont pu, ou n'ont pas su, se protéger de leur influence.

Dupriez et Olivier (23) mentionnent aussi qu'on peut établir une concordance entre le degré de maturité d'une entreprise, ses caractéristiques de gestion et ses besoins en système d'information. Ainsi, selon que l'entreprise ou l'industrie dans laquelle l'entreprise oeuvre soit au stade de démarrage, croissance, maturité ou en vieillissement (déclin), les besoins en information ne seront pas les mêmes. Il est intéressant de constater que pour une entreprise en phase de croissance, le système d'information de gestion (SIG) doit être relativement formel et systématique, avec un contenu qualitatif et quantitatif, couvrant toutes les fonctions de l'entreprise.

La question cruciale est de savoir jusqu'où faut-il aller dans la collecte des informations ? Le danger est grand pour une entreprise de

vouloir recueillir trop d'informations pour sa capacité réelle de traitement et d'utilisation. C'est ce que Lesca (24) appelle le danger de la "surinformation": "L'information est avant tout un principe d'économie. Moins nombreuses seront les données nécessaires, meilleure sera l'information. Et un surplus d'informations, c'est-à-dire tout ce qui dépasse ce qui est strictement nécessaire, amène à l'arrêt de toute information. Ce n'est plus un enrichissement mais un appauvrissement."

3.4 LA GESTION STRATEGIQUE ET LA PME

La revue des écrits pertinents a porté aussi sur la gestion stratégique dans la PME. Il existe peu de livre traitant de la gestion stratégique pour la PME; les bons ouvrages dans ce domaine ont été à date à l'intention des grandes entreprises d'abord. Par contre, plusieurs articles sur le sujet ont paru dans les revues spécialisées de gestion depuis le milieu des années '70. Je vous fais donc part des points pertinents à notre étude.

3.4.1 CARACTERISTIQUES PROPRES A LA PME

Au delà des critères conventionnels de classification en regard de la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires, actif total et nombre d'employés), plusieurs auteurs ont fait état des particularités qui différencient la PME de la grande entreprise. D'Amboise (16), Curtis (6) et Van Hoorn (25)

1. En général, la PME n'est pas engagée dans plusieurs secteurs d'activités différents (diversification), et son marché géographique est plus souvent régional ou national, mais rarement international. Elle est donc plus vulnérable aux changements dans les habitudes de consommations de ses clients à l'égard de ses produits ou services.

Cette absence de diversification implique donc aussi que les décisions stratégiques ne se prennent pas à deux niveaux supérieurs comme dans la grande entreprise, c'est à dire au niveau de la maison mère -Corporate strategy- et au niveau de la filiale ou division -Business Strategy- Hax et Majluf (7) et Hofer et Schendel (15).

2. La PME a des ressources beaucoup plus limitées (toutes proportions gardées) que la grande entreprise. Elle est généralement sous-capitalisée, donc plus préoccupée par la santé immédiate de son fond de roulement que par la rentabilité à long terme des opérations. Elle manque aussi de personnel qualifié, principalement au niveau du personnel cadre et de la gestion. Sa technologie est souvent moins à date que sa grande soeur, de sorte qu'elle n'a pas la même productivité à ce niveau; sa structure de coûts, en conséquence, est elle aussi différente (un seuil de rentabilité plus bas, mais une contribution marginale plus faible).

3. La PME est moins bien informée sur son marché, ses concurrents, son environnement technologique et sur l'environnement en général. Elle n'a pas de système d'information organisé. En conséquence, elle n'est pas en

mesure d'identifier aussi pertinemment ses forces et faiblesses (qui sont en relation avec l'environnement). Finalement, l'information nécessaire à une gestion stratégique adéquate est nettement insuffisante. Van Hoorn (25) soutient même que généralement, la PME ne sait pas quelle information est d'importance stratégique.

4. Le type de structure organisationnelle est beaucoup plus simple chez la PME parce qu'il n'y a pas de niveau hiérarchique intermédiaire. La structure est aussi généralement plus souple, plus flexible. Le faible nombre de décideur lui confère un meilleur potentiel d'innovation.

5. Les objectifs, les valeurs et la personnalité du ou des entrepreneurs ont un impact considérable sur les objectifs et l'orientation de la PME. Comme le souligne aussi Nagel (26), la majorité des dirigeants de PME sont d'excellents artisans, mais de moins bons gestionnaires. Les dirigeants de PME ne font pas ou peu de planification. Ils ne voient pas l'utilité d'un plan stratégique. Bamberger (27) dit que seulement 15% des PME ont un plan formel et dans la majorité des cas ce plan est surtout d'ordre financier. Ils pratiquent une gestion à courte vue et vivent souvent une gestion de crise continuelle. Ils sont beaucoup plus "absorbés" par les opérations de la compagnie que par les questions d'ordre stratégiques; ils n'ont pas une approche systémique. D'Amboise (14) mentionne que l'attitude de la direction des PME est souvent un obstacle majeur à l'élaboration d'une stratégie d'ensemble pour l'entreprise. Les objectifs, les valeurs et la personnalité du ou des entrepreneurs ont un impact considérable sur l'entreprise.

6. Dans la grande entreprise, la direction est souvent formée d'employé-cadres qui ne sont pas les principaux actionnaires de la compagnie. Dans une PME, le bloc de contrôle des actions est souvent détenu par le dirigeant lui-même ou par lui et des proche-parents; Van Hoorn (25) soutient que "les décisions stratégiques importantes dans l'intérêt de la pérennité de l'entreprise tendent à être influencées par d'autres facteurs que des arguments rationnels". La crainte des entrepreneurs de perdre le contrôle de la compagnie pose aussi un problème énorme; leur refus de voir diluer leur participation dans le capital-action par une nouvelle émission à des tiers prive la compagnie des ressources dont elle a besoin pour opérer.

7. La PME n'a pas le même type de relation avec son environnement que la grande entreprise. D'abord, la PME occupe une part de marché souvent si petite qu'elle représente à peine une fraction de 1% du marché mondial ou même national. Donc l'objectif de vouloir augmenter sa part de marché n'a ici que très peu de sens. Ensuite, la PME ne contrôle que très rarement son environnement tandis que cela fait souvent partie de la stratégie de la grande entreprise (ex.: Noranda, Alcan, Hydro-Québec...).

8. La croissance de l'entreprise dépasse souvent la capacité de l'entrepreneur. D'abord, on sous-estime l'impact de la croissance sur les charges fixes (overhead). Ensuite, le dirigeant de PME est réticent à déléguer. Il se sent d'ailleurs souvent plus à l'aise dans les activités d'opérations; il ne se sent pas capable de prendre le risque de consigner cette tâche à quelqu'un d'autre. Aussi, le fait de devoir confier

certaines tâches à d'autres lui donne souvent un sentiment de perte de contrôle sur "son" entreprise.

Quoique ce ne sont pas toutes les PME qui répondent entièrement aux caractéristiques ci-haut mentionnées, elles y répondent toutes au moins en partie. Toutefois, plusieurs études faites par des chercheurs ont démontré que les PME qui connaissent beaucoup de succès ont pour la plupart un système de planification stratégique formel en opération, leur dirigeant délègue beaucoup son pouvoir décisionnel et fait appel à une équipe de gestionnaires professionnels et d'expert-conseils pour diriger son entreprise. A ce sujet, les travaux de Shuman et Seeger (28), Miller et Toulouse (29) et Cuba et Milbourn (30) sont éloquents.

3.4.2 UNE DIFFERENCIATION DES PME EN TROIS CATEGORIES

Enfin, quoiqu'il existe plusieurs différences entre la PME et la grande entreprise, il existe plusieurs différences aussi d'une PME à l'autre. Cooper (31) suggère à cet effet qu'on peut classifier les PME en trois catégories:

1. "Mom & Pop companies"

- Entreprise de type familial, n'ayant pas ou peu d'employés, associé directement au métier pratiqué par le père ou la mère de famille. Constitue l'entreprise à son sens le plus élémentaire.

2. "Stable High-payoff companies"

- Entreprise un peu plus structurée, jouissant d'une bonne rentabilité, permettant à son propriétaire un plus haut standard de vie. Ne cherche pas la croissance.

3. "Growth oriented companies"

- Entreprise recherchant une forte croissance, oeuvrant dans les secteurs en forte croissance ou utilisant des méthodes ou produits innovateurs qui leurs donnent un avantage compétitif certain. Ce type d'entreprise est très exigeant personnellement et financièrement pour ses entrepreneurs; aussi, le besoin de financement externe nécessite souvent la venue de nouveaux actionnaires et possiblement une perte de contrôle. Les méthodes de gestion peuvent changer jusqu'au point où le fondateur de l'entreprise doit être remplacé.

3.5 LA CROISSANCE

Dans le monde des affaires, le concept de croissance est un concept très répandu qui fait partie du vocabulaire de tout gestionnaire. Il évoque le succès, la performance, la rentabilité, la réussite financière. Lorsqu'une entreprise fixe ses objectifs, indéniablement on parlera de croissance des ventes, croissance de la part de marché, croissance des profits, croissance des actifs, croissance des effectifs, etc... Pour plusieurs, la croissance devient presque une fin en soi, dans la mesure où on l'associe très souvent à la réussite.

Sallenave (21) fait la remarque suivante à propos de la croissance:

"Croissance et profit sont des mots empreints de connotations positives dans l'esprit de la plupart des gens, qu'ils soient observateurs neutres, ou acteurs, c'est à dire récipiendaires des fruits de la croissance et du profit des entreprises."

"Psychologiquement, le dirigeant d'entreprise considère d'un bon oeil la croissance de son entreprise. La croissance de la firme valorise le dirigeant à plusieurs égards. Elle augmente son statut social en l'associant à une entreprise dynamique, et par phénomène de transfert d'identité elle le transforme vite en cadre-jeune-et-dynamique, héros du business moderne."

"En résumé, la croissance est un indice de la performance économique dynamique de l'entreprise, elle mesure son aptitude à élargir son champ de possibilités commerciales et techniques."

Le concept de croissance a aussi une autre signification. Il fait référence alors à l'une des différentes étapes du cycle de vie d'un produit, d'une industrie en général ou d'une entreprise en particulier. La plupart des livres traitant de stratégie qui ont été écrits depuis le début des années 80 vous parleront des méthodes d'analyse stratégique ou concurrentielle fondées sur le cycle de vie des activités. Tel que le mentionne Martinet (17), les deux approches principales qui y sont évoquées ont été développées par des cabinets américains de conseil en management, soient le Boston Consulting Group (B.C.G.) et Arthur D. Little (A.D.L.). Elles sont fondées sur la théorie du cycle de vie d'une

entreprise voulant "qu'une entreprise suit, au cours de sa vie entière, un processus d'évolution caractérisé par quatre étapes identifiées comme étant la naissance (ou démarrage), la croissance, la maturité et le déclin (ou vieillissement)." Hax et Majluf (7)

Sans entrer dans le détail et la complexité de ces outils d'analyse, il est bon de souligner que selon que l'entreprise ou l'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise soit à l'une ou l'autre de ces étapes, la stratégie de l'entreprise en question devra nécessairement être différente. Il faut toutefois souligner que ces outils d'analyse ont été développés à l'intention des grandes entreprises et que plusieurs des stratégies proposées ne se prêtent pas à la PME.

La phase de croissance, qui retient ici notre attention, est celle où l'entreprise déploiera un effort maximum pour augmenter ses ventes qui, à son tour, amènera une croissance de ses actifs et ses effectifs. Le but visé par cette étape est de permettre à l'entreprise d'atteindre un niveau confortable et une taille où elle pourra profiter des économies d'échelles qu'elle ne peut pas espérer réaliser si elle demeure trop petite.

Dans certains cas, l'entreprise n'aura pas le loisir de franchir cette étape tout en douceur dans la mesure où la croissance des ventes s'accompagne aussi d'une croissance des actifs. Or, pour une entreprise oeuvrant dans un domaine manufacturier, il arrive un moment où il devient impossible d'augmenter sa capacité de production sans amener des

changements en profondeur qui consistent souvent en un agrandissement important de l'usine actuelle ou tout simplement la construction d'une nouvelle usine plus grande. Dans d'autres cas, la difficulté de pouvoir séparer les tâches convenablement (la présence de plusieurs postes à temps partiel ou temporaires) ou le besoin de s'adjoindre du personnel spécialisé dictera à la compagnie de modifier en profondeur sa structure organisationnelle.

La stratégie de croissance sera alors orienté vers une croissance plus rapide des ventes, du moins pour une certaine période, afin d'atteindre plus rapidement ce niveau confortable et de rentabiliser les charges fixes plus élevées qui découlent de cette réorganisation.

Cette phase de croissance accélérée demande un mode de gestion particulier en raison des besoins toujours changeants et de l'évolution rapide de l'organisation.

Hormis le texte écrit par Cooper (31), je n'ai rien retrouvé dans la littérature qui traite des PME en phase de croissance rapide ou accélérée. La distinction semble se faire toutefois au niveau du système d'information de gestion et de sa capacité à permettre à l'entreprise d'analyser et de réagir rapidement à toute situation possible.

La revue des écrits pertinents a permis de préciser les concepts importants se rapportant à la planification et la gestion stratégique.

Même si ces concepts ont d'abord été définis à l'intention de la grande entreprise, il n'en demeure pas moins qu'ils sont pour la plupart très pertinents pour la PME. L'identification des caractéristiques propres à la PME ajoute un regard distinct qui nous permet de mieux apprécier ces concepts dans un contexte plus spécifique à la PME.

Aussi, la revue des écrits pertinents est assez complète pour servir de base à l'élaboration du modèle conceptuel; cette étape est le sujet du suivant chapitre.

4. LE MODELE CONCEPTUEL

4.1 PRECISIONS THEORIQUES SUR LA CONCEPTUALISATION

L'étape de la conceptualisation est probablement l'étape la plus importante dans la méthodologie utilisée. Prévost (1) nous rappelle de quoi il s'agit:

"La conceptualisation est un exercice de type déductif qui consiste à construire un modèle à partir de l'ancrage sélectionné.

Le modèle conceptuel est destiné à identifier les activités nécessaires à l'existence du système d'activités humaines défini lors de l'ancrage et à servir par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec la problématique élaborée lors de la première étape.

Les modèles conceptuels ne sont pas des modèles explicatifs pouvant être validés au sens traditionnel, mais des modèles exploratifs qui peuvent être jugés pertinents, utiles pour éclairer une situation problématique.

Lorsque la première version du modèle sera produite, le conseiller la validera pour sa cohérence systémique en vérifiant si toutes les caractéristiques d'un système d'activités humaines s'y retrouvent."

4.2 PRESENTATION DU MODELE CONCEPTUEL

Suite à la revue des écrits pertinents et suite aussi au système pertinent défini précédemment, j'ai élaboré le modèle conceptuel

présenté à la page suivante. Tout en regroupant plusieurs éléments ou concepts avancés par les auteurs cités dans la revue des écrits pertinents, le modèle conceptuel suggéré amène, je l'espère, une bouffée d'air frais et une vision nouvelle par rapport aux modèles de gestion traditionnels. Le modèle se veut à la fois synthétique (visuellement plaisant à l'oeil en n'étant pas surchargé mais complet), dynamique (qui suscite l'évolution et l'action en temps réel) et systémique.

4.3 EXPLICATION DU MODELE CONCEPTUEL

D'abord, le modèle suggère trois niveaux d'analyse, soient les niveaux entrepreneurial, stratégique et opérationnel. Dans plusieurs modèles existants, l'idée de distinguer un niveau stratégique et un niveau opérationnel a été avancée par leurs auteurs; par contre, étant donné que le modèle conceptuel ici présenté s'adresse avant tout à la PME, j'ai jugé bon de distinguer aussi un premier niveau d'analyse s'adressant spécifiquement aux entrepreneurs. L'explication du modèle conceptuel suivra donc cette démarche par niveau.

4.3.1 LE NIVEAU ENTREPRENEURIAL

Le dictionnaire Webster (33) nous donne la définition suivante d'entrepreneur: "The organizer of an economic venture, especially one who organizes, owns, manages and assumes the risks of a business."

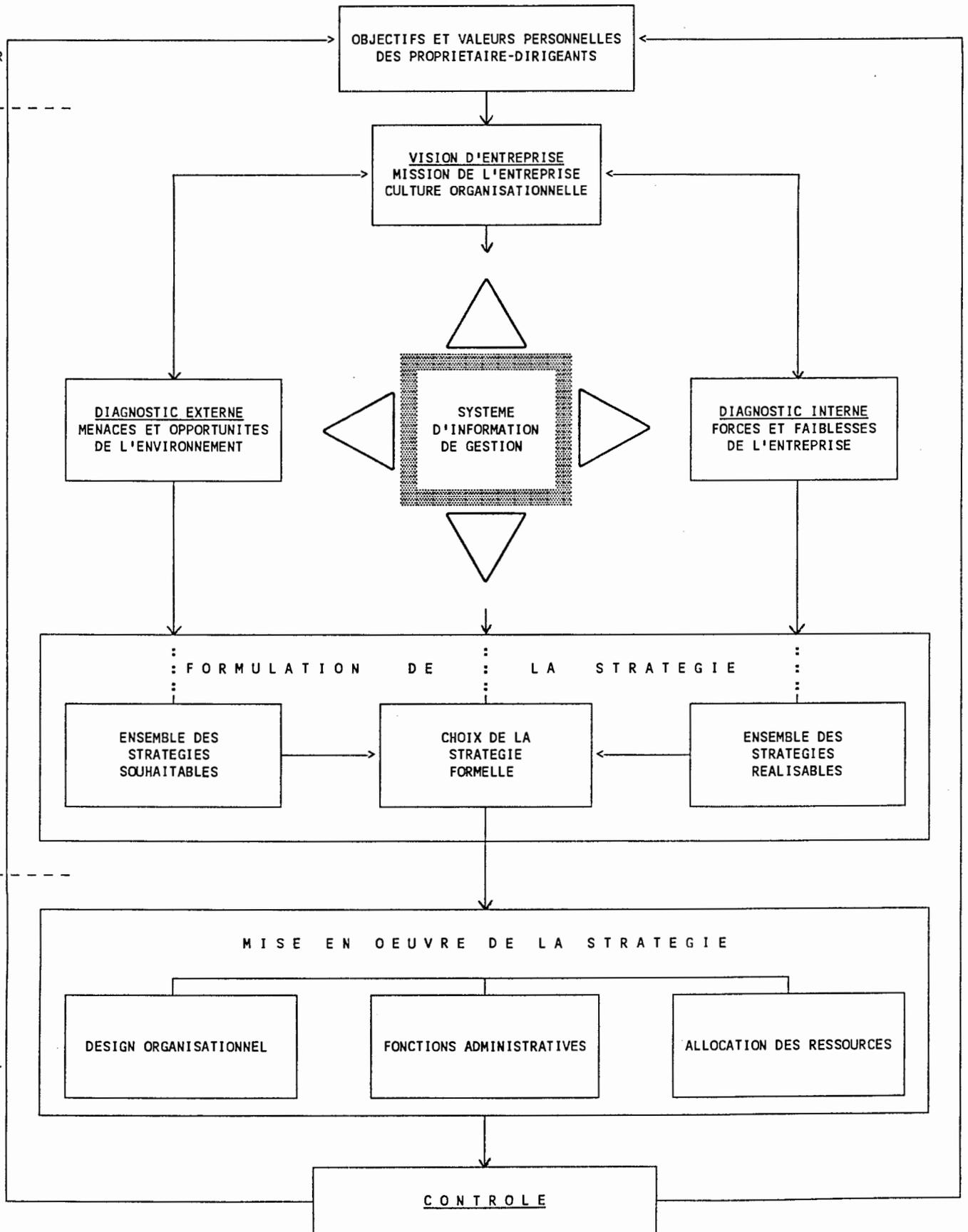
NIVEAU

MODELE CONCEPTUEL DE GESTION STRATEGIQUE

ENTREPRENEUR

STRATEGIQUE

OPERATIONNEL



Dans le langage courant du monde des affaires, le terme "entrepreneur" est souvent remplacé par l'expression "propriétaire-dirigeant" ou "propriétaire-gestionnaire".

"La caractéristique distinctive d'une PME réside dans le fait que le propriétaire en assume la direction, d'où l'expression propriétaire-gestionnaire". Dell'Aniello et Perreault (32) (dans le texte et dans la présentation du modèle, c'est l'expression propriétaire-dirigeant qui est utilisée car elle précise mieux, à mon avis, que le propriétaire est aussi aux commandes de l'entreprise et non simplement un gestionnaire).

La PME se veut l'extension de la personnalité de son ou ses entrepreneurs et, dans ce sens, les objectifs et les valeurs personnelles des propriétaire-dirigeants doivent être bien identifiés. Cette réflexion doit porter non seulement sur leurs objectifs financiers, comme c'est malheureusement trop souvent le cas, mais aussi sur leurs attentes en terme de qualité de vie, leurs besoins personnels de réalisation, de sécurité, de réussite, etc... Du même coup, cette étape devrait faire ressortir quelles sont les valeurs personnelles des dirigeants et leurs principes (ex.: honnêteté, discipline, reconnaissance, etc...).

Cette étape doit permettre aussi d'identifier quelles sont les attentes personnelles du ou des propriétaire-dirigeants vis-a-vis de l'organisation et aussi, le cas échéant, de chacun d'entre eux vis-a-vis de ses partenaires. Cette démarche doit pouvoir préciser où sont les points communs et les points divergents et, dans un deuxième temps,

vérifier si les attentes de chacun peuvent être conciliées et, si oui, de quelle façon.

Comme vous pouvez le constater, cette première étape demande quand-même beaucoup de la part des entrepreneurs. Elle n'en demeure pas moins très importante. Elle est la prémisse de base de la prochaine étape, l'élaboration de la vision d'entreprise. Sans cette réflexion, le risque est grand d'en arriver rapidement à un point où l'organisation ne réponde plus aux attentes de son ou ses entrepreneurs ou de certains d'entre eux et qu'en conséquence surgissent des conflits ou des distorsions majeures.

4.3.2 LE NIVEAU STRATEGIQUE

Le niveau stratégique est le niveau le plus important du modèle. C'est cette partie qui donne tout son sens à l'organisation. La réflexion que cette partie exige quant à la vision d'entreprise et aux diagnostics externe et interne permet d'élaborer une stratégie riche de sens, voire profonde, unifiée et mobilisatrice. Toutes ces activités sont reliées entre elles par le système d'information de gestion (S.I.G.). Voyons donc ensemble toutes ses étapes.

4.3.2.1 LA VISION D'ENTREPRISE

Telle que mentionnée précédemment dans cet ouvrage, la vision d'entreprise est caractérisée par l'expression de la mission de la

compagnie et l'articulation de la philosophie de l'entreprise en termes de politiques d'entreprise et valeurs culturelles.

La mission d'entreprise, c'est "la délimitation du champs d'action que les dirigeants fixent à priori à l'entreprise afin de polariser les ressources de l'entreprise sur un domaine général ou un objectif permanent." Sallenave (21)

La culture organisationnelle, c'est le mode de pensée et d'action propre à l'organisation. C'est le reflet des valeurs personnelles des propriétaire-dirigeants. Si elle est bien identifiée et bien gérée, elle permettra à une PME de mobiliser ses troupes vers un but commun, sa mission, de mieux traverser les turbulences en provenance de l'environnement et, finalement, d'émerger de son milieu.

4.3.2.2 LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION

Au coeur du niveau stratégique se situe le système d'information de gestion; c'est le système nerveux de l'organisation, l'organe vital pour la PME en phase de croissance accélérée. Pour qu'un S.I.G. soit performant, on doit pouvoir exécuter efficacement les trois activités que sont la cueillette de l'information, son traitement et sa diffusion.

La cueillette de l'information, autant à l'interne qu'à l'externe, demande un bon sens de l'organisation. L'important ici est de pouvoir recueillir une information de qualité aussi complète que possible.

Toutefois, il ne faut pas recueillir une somme si imposante d'informations qu'il ne soit impossible par la suite de la traiter ou même d'en faire un premier tri.

La cueillette externe d'information se fait, selon Lesca (24), par la "mise en place de capteurs orientés vers le marché, les clients, les concurrents et les fournisseurs, actuels ou potentiels, vers les informations techniques et les innovations technologiques, vers l'information sur les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, etc... Ce type d'information peut s'obtenir par les revues spécialisées, les associations professionnelles, la participation à différents colloques, expositions, foires, etc...

La cueillette interne d'information peut se faire en grande partie à partir des processus déjà en place, soient le système comptable, le service des commandes, les rapports de production, etc...

La mise en place d'un tel système de cueillette de données ne demande pas nécessairement un système informatique sophistiqué, mais plutôt une collaboration étroite de tous les acteurs externes et internes de l'entreprise. Tous les employés doivent être sensibilisés sur le fait qu'ils sont eux-mêmes des agents d'information dans chacun leur domaine respectif. Dans le même ordre d'idées, la direction et tout le personnel cadre de l'entreprise doivent être à l'écoute continuelle de tous les employés et ne doivent pas sous-estimer leur importance à ce sujet.

Le traitement de l'information pose toujours un problème particulier dans la mesure où l'on doit faire le choix de l'information qui sera pertinente ou non à l'entreprise et de quelle façon la traiter à un coût raisonnable et économiquement rentable. Dans plusieurs cas, le traitement peut se faire en modifiant les rapports déjà fournis par les différents services de manière à les rendre utilisables par plusieurs usagers.

Tous ces efforts déployés pour la cueillette et le traitement de l'information seront vains si la diffusion, elle, n'est pas adéquate. Elle doit d'abord soutenir la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Ensuite, une entreprise gagne toujours à diffuser largement l'information dans son organisation plutôt que de la réserver simplement à quelques cadres de l'entreprise, de peur qu'elle parvienne à ses concurrents ou autres. Un employé bien informé est généralement plus motivé et plus performant.

La diffusion de l'information par le biais de la formation du personnel est aussi une façon idéale de cimenter la culture organisationnelle, de sensibiliser et de faire participer les employés aux objectifs de la compagnie et enfin, de réduire et éliminer leur résistance au changement.

La diffusion de l'information à l'extérieur de l'entreprise permet aussi de façonner l'image de l'entreprise dans le milieu, de contribuer au développement régional et de sensibiliser les différents intervenants externes au rôle social de l'entreprise.

4.3.2.3 LE DIAGNOSTIC EXTERNE

Comme nous avons pu le voir dans l'explication du système d'information de gestion, la cueillette externe d'information doit se faire dans toutes les sphères de l'environnement. Les informations ainsi recueillies serviront non seulement à la gestion quotidienne de l'entreprise, mais aussi à établir le diagnostic externe. Ce diagnostic externe servira à identifier les menaces et opportunités offertes par l'environnement dans le but de formuler les stratégies souhaitables pour l'organisation.

La liste de référence suivante est une liste exhaustive des points à étudier lors du diagnostic externe: (source Thiétart (19) et Sethi (34))

Analyse de la demande

- Evolution de la demande (stabilité, cycle, nouveaux marchés)
- Taille et croissance de chaque segment de marché
- Nature et caractéristiques de la demande (concentration des acheteurs, fidélité, besoins, etc...)

Analyse de l'offre

- Capacité de l'industrie (sur ou sous-capacité)
- Structure des coûts (main d'oeuvre, matières premières, économies d'échelle, phénomènes d'expérience)
- Economie du secteur (barrières à l'entrée et à la sortie, concentration, intégration, structure des coûts)
- Distribution

- Evolution technologique

Analyse de la concurrence

- Concurrents actuels et concurrents potentiels
 - forces et faiblesses quant à :
 - dimension commerciale
 - dimension technique et technologique
 - dimension financière
 - dimension organisationnelle
 - vision de la concurrence sur son environnement
 - objectifs poursuivis par la concurrence
 - prise de décision et pouvoir
 - structure organisationnelle
 - valeurs individuelles et culture
 - attitude face au risque
- Concurrents potentiels
- Produits de substitution (fonctions et usage des produits)
- Clients (degré de concentration, coût de passage d'un fournisseur à l'autre, menace d'intégration verticale en amont)
- Fournisseurs (degré de concentration, différenciation des produits, menace d'intégration verticale en aval)

Environnement politique et légal

- lois commerciales
- politiques fiscales
- lois sur l'environnement

Environnement social

- culture et ethnies
- classe sociale
- changements sociaux
- éducation et mesures sociales

Cette liste sert de référence seulement; elle se veut un aide-mémoire qui permettra d'identifier les points pertinents qui peuvent enrichir le diagnostic externe de l'organisation. Aussi, certains autres points non énumérés ci-dessus peuvent être soulignés lors du diagnostic s'ils sont jugés nécessaires pour la bonne compréhension du contexte dans lequel l'entreprise évolue (ex.: présence de groupe de pression, liaisons possibles avec d'autres partenaires commerciaux, etc...).

4.3.2.4 LE DIAGNOSTIC INTERNE

Le diagnostic interne consiste à analyser les forces et faiblesses des principales fonctions de l'entreprise (marketing, production, finance, personnel), d'identifier les ressources s'y rapportant, d'analyser aussi la structure et la culture organisationnelle, dans le but de formuler les stratégies réalisables par l'organisation.

Les points susceptibles d'enrichir notre compréhension de l'organisation sont les suivants: (source Thiétart (19) et Godet (8))

Marketing

- la gamme des produits
- la capacité à remplacer ou ajouter des nouveaux produits
- la qualité des produits
- le service après-vente
- le prix des produits
- la part de marché
- la progression des ventes
- la loyauté de la clientèle
- l'image de marque
- la qualité et la force du réseau de distribution
- la publicité et promotion

Production

- modernité de l'équipement
- valeur des actifs de production
- localisation des unités de production
- technologie utilisée
- capacité de production (volume et délais)
- capacité de produire un produit de qualité
- le coût de production
- les effets d'expérience et d'échelle
- les sources d'approvisionnement
- niveau des stocks en main
- potentiel de recherche
- souplesse de l'appareil de production

Finance

- structure du coût et prix de revient
- cash flow
- structure financière
- capacité d'auto-financement
- le niveau et la capacité d'endettement
- les sources de financement
- la rentabilité
- système de gestion
- performance de l'entreprise par rapport à l'industrie

Personnel

- qualification et formation de la main d'oeuvre
- savoir faire et compétence (productivité)
- rotation du personnel
- capacité d'attirer et de retenir un personnel de qualité
- politique de promotion et de récompense
- qualité de l'encadrement
- les salaires
- le mode de recrutement

Organisation et culture

- le système de communication - information
- structure organisationnelle
- flexibilité organisationnelle
- les procédures administratives

- processus de contrôle
- processus de prise de décision
- présence ou non d'une culture forte
- le climat organisationnel
- le sentiment d'appartenance

Même s'il n'est pas toujours facile de procéder ainsi, la démarche de diagnostic interne demande un sens de l'objectivité et de l'auto-critique très sévère. Il peut parfois être difficile de reconnaître à juste titre certaines de nos faiblesses, mais ce n'est pas se rendre service que de minimiser l'importance de nos lacunes ou de surestimer nos forces.

4.3.2.5 LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

La comparaison des stratégies souhaitables produites par le diagnostic externe avec les stratégies réalisables produites par le diagnostic interne nous permet de formuler la stratégie formelle de l'organisation. Sans cette façon de procéder, la formulation de la stratégie formelle y perdrait tout son sens. Les forces et les faiblesses de l'entreprise n'ont un sens que si on les confronte aux menaces et opportunités de l'environnement et vice versa.

Le choix de la stratégie formelle doit être aussi en conformité avec la mission définie précédemment, et dans ce sens, il est nécessaire de la valider avant de procéder à sa mise en oeuvre. Allaire et Firsirotu (14) y apportent la définition suivante: "La stratégie formelle consiste en

l'évaluation et la reformulation, s'il y a lieu, de la mission de l'entreprise et des principes de gestion qui l'animent, en la définition des objectifs financiers, commerciaux et corporatifs de l'organisation, l'identification des actions nécessaires pour atteindre ces objectifs et leur insertion dans un plan contingent dont les volets, externe et interne, sont soigneusement inter-reliés et synchronisés."

Selon Sallenave (21), la formulation de la stratégie formelle est synonyme de "décision stratégique". "Pour qu'elle devienne **Action** il faut encore prendre la décision et la mettre en oeuvre."

Il faut donc décider, à ce stade-ci, quelles activités la compagnie entreprendra en regard des fonctions administratives (marketing, production, finance, personnel) et quelles ressources elle prévoit utiliser ou solliciter, au besoin, pour ce faire. La liste exhaustive fournie à cet effet à l'étape du diagnostic interne doit donc être revue en entier afin de formuler ces choix.

Plusieurs modèles précis peuvent être consultés quant au positionnement stratégique de l'entreprise dans le marché. Toutefois, ils sont généralement plus orientés vers les besoins de la grande entreprise que de la PME.

4.3.3 LE NIVEAU OPERATIONNEL

Le niveau opérationnel, troisième et dernier niveau proposé par le modèle conceptuel, correspond à ce que certains auteurs appellent "l'action d'entreprise". Il est la concrétisation de toute la réflexion stratégique et de l'orientation choisie. Cette étape est composée d'abord de la mise en oeuvre de la stratégie et ensuite de la phase de contrôle.

4.3.3.1 LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

"La mise en oeuvre, étape ultime de la stratégie, est sans aucun doute l'une des phases les plus critiques auxquelles un gestionnaire a à faire face. La meilleure stratégie, sur le plan théorique, aboutira inéluctablement à l'échec si les supports organisationnels de structure, de plans opérationnels, de contrôle et d'animation des hommes sont inadaptés aux caractéristiques des actions qu'il est nécessaire d'entreprendre." Thiétart (19)

L'étape de mise en oeuvre proposée au modèle comporte trois volets distincts: le design organisationnel, les activités reliées aux fonctions administratives (marketing, production et finance) et l'allocation des ressources.

4.3.3.1 A) LE DESIGN ORGANISATIONNEL

Le design organisationnel doit servir la stratégie. On "s'organise" en fonction des objectifs poursuivis et des choix stratégiques et non l'inverse. "Structure follows strategy" nous rappelle Ansoff (10). Il cite les travaux de Chandler en disant: "A.D. Chandler has illustrated this relation of strategy and structure through a historical analysis of American business. As the country's economy developed, different strategic opportunities became available to business. As firms took advantage of these opportunities and thus changed their previous strategies, operating inadequacies developed which dictated new forms of organization." Il conclut en disant: "...one of the major requirements which strategy has imposed on structure is to organize the firm's management in a way which assures a proper balance of attention between the strategic and operating decisions."

Dans ce sens, ce n'est qu'après avoir décidé de la stratégie formelle qu'on ajustera la structure. A titre d'exemple, une stratégie de diversification nécessitera une structure plus décentralisée et, à l'inverse, une stratégie de spécialisation sera généralement mieux servie par une structure plus concentrée.

Il n'en demeure pas moins difficile de changer la structure et, dans ce sens, il sera toujours avantageux de conserver une structure souple et légère. Finalement, le design organisationnel doit toujours être cohérent avec la culture ou la vision d'entreprise souhaitée.

4.3.3.1 B) LES FONCTIONS ADMINISTRATIVES

Les activités reliées aux principales fonctions administratives que sont le marketing, la production et la finance sont mises en oeuvre à ce stade-ci.

4.3.3.1 C) L'ALLOCATION DES RESSOURCES

C'est aussi à ce stade-ci que le déploiement des ressources se fait. On y compte non seulement le capital humain, financier ou technique, mais aussi les matières premières et services et, au sens plus large, l'information. Il est important de souligner que le recrutement, la formation et l'évaluation du personnel doivent se faire en conformité avec la culture organisationnelle souhaitée.

4.3.3.2 LE CONTROLE

La phase de contrôle a un objectif qui est double:

1. Vérifier dès que possible si les objectifs fixés à priori par la stratégie formelle ont été atteints (contrôle rétroactif) ou sont en voie d'être atteints (contrôle proactif), et sinon, d'identifier les écarts (positifs ou négatifs). Cette étape de contrôle est souvent désignée comme étant le suivi des opérations.
2. Corriger, réajuster ou reformuler une stratégie d'action adéquate.

Un concept intéressant en regard du contrôle nous est fourni aussi par Allaire et Firsirotu (14), soit "La Stratégie Actualisée". "La stratégie actualisée est définie par les actions et les décisions stratégiques prises et menées à terme et par les résultats obtenus. Elle reflète:

- a) les multiples événements imprévus et discontinus dans les environnements de la firme, en particulier les actions stratégiques des concurrents; le caractère contingent et aléatoire des changements dans les environnements;
- b) les multiples modifications ou changements fondamentaux que devront subir les plans durant leur implantation pour les adapter à la culture organisationnelle, aux processus politiques internes, aux véritables ressources de l'entreprise ainsi qu'à la capacité d'adaptation et au rythme de changements réels de ces facteurs;
- c) les écarts systématiques entre les facteurs contextuels et structurels tels que compris par les dirigeants et la véritable nature des environnements, écarts causés par une compréhension déficiente des environnements réels de la firme."

La notion de contrôle rend donc un statut permanent à la phase de diagnostic (externe et interne) et à tout le processus de gestion stratégique. Le "Feedback" (rétroaction) doit se faire de façon continue dans le but de fournir constamment des solutions de rechange aux problèmes posés.

Le modèle se veut donc un système en "temps réel" (rétroaction immédiate), d'où l'importance de son système d'information de gestion et de son utilisation jusqu'à l'étape de contrôle.

4.4 VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL SELON LA METHODOLOGIE

Pour la validation du modèle conceptuel, la méthodologie propose une façon différente de validation de celle utilisée pour le système pertinent. Prévost (1)

1. Le système a un objectif, une mission, une fonction.

Fournir à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. et à ses propriétaire-dirigeants un mode de gestion qui lui permet de présider à son orientation, son évolution et sa croissance, avoir une démarche non-improvisée et éviter la gestion de crise.

2. Le système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle.

L'étape de contrôle, au niveau opérationnel, répond spécifiquement à ce critère.

3. Le système a des composantes elle-mêmes systèmes (sous-systèmes) avec toutes les caractéristiques appropriées.

Les trois niveaux spécifiques du modèle (entrepreneurial, stratégique et opérationnel) en sont les principaux sous-systèmes et ont chacun d'autres composantes elle-mêmes sous-systèmes.

4. Les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tout le système.

Le système d'information de gestion joue principalement ce rôle catalyseur; aussi, chaque étape du modèle a un effet sur les autres étapes du modèle.

5. Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large ou/et a un environnement avec lequel il échange.

L'importance de l'environnement et de son évolution est pris en compte de façon particulière lors du diagnostic externe et de la formulation des stratégies souhaitables qui découlent directement des menaces et opportunités en provenance de l'environnement.

6. Le système a des ressources physiques et humaines.

Elles sont identifiées lors du diagnostic interne et plus spécifiquement lors de la mise en oeuvre de la stratégie.

7. Le système a des preneurs de décisions et un processus de prise de décision.

Les principaux preneurs de décision sont les propriétaire-dirigeants et le processus de prise de décision consiste en la formulation de la stratégie formelle.

8. Le système a une certaine garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

Le processus continu de rétroaction à l'étape de contrôle vise justement une reformulation immédiate de la stratégie dans le but de palier rapidement aux changements internes et externes à l'entreprise; l'objectif d'assurer une certaine pérenité à l'entreprise est à la base même du modèle de gestion proposé.

4.5 VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL AVEC M. DALLAIRE

Lorsque l'élaboration du modèle conceptuel a été complétée, nous avons tenu une réunion spéciale, moi, M. Dallaire et un membre du conseil de gestion afin de procéder à la validation du modèle. Cette réunion a eu lieu au début de décembre 1987. Le rôle du troisième membre à la réunion était d'agir à titre d'animateur pour permettre le meilleur échange possible entre les deux associés.

Les différents concepts qui soutendent l'élaboration du modèle ont été expliqués après quoi la présentation du modèle et de son mode de fonctionnement a été revue plus en profondeur.

M. Dallaire s'est dit d'accord avec les concepts et la démarche proposée. Il a aussi confirmé son intérêt de mettre en branle dès que possible le processus d'implantation du modèle. Une seconde réunion a donc eu lieu à cet effet au cours de la même semaine pour procéder à l'implantation du

modèle. La première étape du modèle vise à identifier les objectifs et valeurs personnelles des propriétaire-dirigeants. Ce point, très délicat à traiter en raison de la situation de crise qui prévalait à ce moment, a quand-même fait l'objet de la seconde réunion. L'issu de cette réunion a eu un effet marqué sur l'avenir de la compagnie, tel que décrit à la phase d'implantation du modèle conceptuel au point 6.1.

5. PHASE DE COMPARAISON

5.1 COMPARAISON ENTRE LE MODELE CONCEPTUEL ET LA SITUATION RELLE

"La comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic." Prévost (1)

La méthode suggérée de comparaison consiste à soit lister les différences fondamentales entre le modèle et la réalité ou bien à juxtaposer le modèle avec la réalité. Examinons donc ensemble ces deux approches.

5.1.1 IDENTIFICATION DES DIFFERENCES FONDAMENTALES ENTRE LE MODELE ET LA SITUATION REELLE

Les différences fondamentales sont nombreuses. En fait, ce serait peut-être plus court d'identifier les points en commun tellement ils sont peu nombreux, mais enfin... Regardons donc ensemble les différentes étapes du modèle en comparant à chaque fois avec la réalité.

Niveau entrepreneurial.

Les objectifs et valeurs personnelles des propriétaire-dirigeants n'ont jamais été identifiées de façon claire et précise au travers une démarche formelle comme le suggère le modèle. L'expérience vécue au cours des trois dernières années nous a quand-même démontré que nous avons chacun une vision différente de l'action d'entreprise et que nos valeurs

culturelles personnelles n'étaient pas les mêmes; mais elles n'ont jamais fait l'objet d'une discussion précise, avant ce jour, pour permettre d'établir ultérieurement une vision d'entreprise propre à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. et cohérente avec les nôtres.

Niveau stratégique.

La vision d'entreprise, dans le sens d'une mission précise et d'une culture organisationnelle riche de sens, forcément, n'était pas non plus au rendez-vous. J'ai pu identifier, lors de mon diagnostic, une certaine mission qui consistait à vouloir fabriquer en série et commercialiser des meubles laqués de qualité haut de gamme, pour le marché du Québec et de l'Ontario. Toutefois, cette mission s'est dessinée plus par la force des événements que par un choix délibéré. A ses débuts, l'entreprise fabriquait des meubles de bois de toutes sortes, sur commande, et de façon très artisanale. Des consultants ont suggéré après quelques années de se tourner vers la fabrication en série pour rentabiliser les opérations; la survie de l'entreprise était en cause et elle a donc fait le tournant. Cela n'a toutefois pas suffi à dégager un profit et à nouveau, d'autres intervenants ont suggéré de se tourner vers les meubles laqués, un marché plus prometteur. Le volume de ventes n'étant pas suffisant pour couvrir les frais fixes, j'ai, à mon arrivée dans l'entreprise, mis de l'avant un programme d'expansion qui pouvait désormais amener la rentabilité tant souhaitée, donc la survie de l'entreprise. Mais cette mission qui s'est dessinée au fil des ans, est-ce qu'elle correspond toujours aux et aux objectifs de son fondateur-

actionnaire, M. Dallaire ? Je crois sincèrement aujourd'hui qu'elle ne correspond plus à ses objectifs et surtout à ses valeurs profondes. A preuve, je crois, la culture organisationnelle de Fabrique de Meubles Dallaire Inc. qui elle ne trahit pas cette incohérence. Elle est restée celle d'une "petite shop" artisanale de meubles, dans tous son sens, tandis que sa mission suggère une toute autre organisation. Avec la mise en place du modèle de gestion proposé, il y a forcément quelque chose qui doit changer: ou bien la mission, ou bien la culture organisationnelle, ou bien encore les deux, qui sait, si l'identification éventuelle des objectifs des propriétaire-dirigeants en décide autrement. Assurément, il existe une différence fondamentale qu'il faudra régulariser.

Le système d'information de gestion.

Il n'existe pas de façon structurée; il semble très élémentaire et déficient.

Les diagnostics externe et interne.

Ils viennent d'être fait... , mais demandent à être implantés de façon permanente pour être conforme au modèle suggéré.

Processus de formulation de la stratégie.

Comme le mentionnent Hofer et Schendel (15) (voir aussi à la page 147), chaque entreprise a une stratégie, ce qui ne veut nécessairement pas dire

qu'elle soit bonne pour autant. Chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc., le processus de formulation de la stratégie est très improvisé et peut donc conduire dangereusement à une stratégie non pertinente.

Niveau opérationnel.

Certaines activités décrites dans le processus de la mise en oeuvre de la stratégie sont faites, mais demanderont forcément à être révisées.

Les activités de contrôle, elles, sont essentiellement de type rétroactif et ne font que transporter l'entreprise de crise en crise.

5.1.2 JUXTAPOSITION DU MODELE AVEC LA REALITE

Lorsque, comme la situation actuelle l'indique, l'écart est trop grand entre le modèle et la réalité, on fait alors face à une situation problématique dite non-structurée, aussi appelée de champs libre ("green field"). La solution consiste alors à implanter le modèle conceptuel dans son ensemble. C'est cette démarche qui sera mise de l'avant.

Prévoist (1) souligne: "Dans des situations problématiques non-structurées, la phase de comparaison devient une démarche dialectique ou le modèle questionne la réalité et vice-versa, dans le but d'améliorer la perception de la réalité et prendre action si possible et si nécessaire."

6. PHASE D'IMPLANTATION

6.1 IMPLANTATION DU MODELE CONCEPTUEL

La phase d'implantation du modèle conceptuel s'est faite en décembre 1987 dans un contexte de crise déjà passablement avancée, en raison d'abord de la situation financière très précaire de la compagnie occasionnée par les problèmes de laque du mois de mai et en raison aussi de la crise de partnership qui ne semblait pas vouloir se régler facilement. Toutefois, des démarches étaient en cours afin de trouver du financement à long terme pour relancer convenablement la compagnie et nous avons entrepris conjointement le processus d'identification de nos objectifs et valeurs personnelles tel que le suggère la première étape du modèle conceptuel. Cette démarche a mis en évidence nos divergences profondes d'opinion tant du point de vue de nos objectifs et aspirations personnelles que celui de nos propres valeurs. Il devenait donc difficile de continuer le processus dans ce contexte.

Au début janvier, j'ai annoncé à M. Dallaire mon intention de mettre fin à notre association et que, dans les circonstances, je me proposais d'acheter sa participation dans la compagnie tout en l'invitant à quitter ses fonctions. J'avais la conviction que nous ne pouvions plus continuer à s'enliser de la sorte et que la solution se devait d'être aussi radicale. J'avais obtenu la confirmation de nouveaux investisseurs pour participer à un plan de relance et j'étais bien confiant de pouvoir regrouper les autres fonds nécessaires dans un délai rapproché, ce qui aurait complété le financement dont la compagnie avait besoin pour non

seulement s'en sortir, mais aussi lui donner des moyens de se développer dans des conditions normales.

Les négociations entre M. Dallaire et moi ont été ardues si bien que nous n'avons pas trouvé de terrain d'entente. M. Dallaire acceptait mal de se faire tasser de la sorte car c'est lui qui avait fondé l'entreprise; de plus, il croyait aussi qu'une solution était toujours possible sans pour autant nécessiter son départ. Quant à moi, je ne me sentais pas capable de convaincre des investisseurs à participer à un plan de relance en sachant très bien que M. Dallaire n'avait plus la capacité de diriger adéquatement la production et que notre partnership, lui, était très malade. J'étais convaincu aussi que l'entreprise ne pouvait pas atteindre une rentabilité suffisante sans changer en profondeur le mode de gestion de la production.

Parallèlement, plus le temps avançait, plus le climat de confiance avec nos différents partenaires économiques s'effritait. Les nombreuses mises à pied des dernières semaines avaient rendu les employés très craintifs, les fournisseurs étaient sur les dents et ne voulaient plus nous accorder de crédit, les clients étaient passablement irrités des problèmes de qualité encore très récents, les agents manufacturiers ne savaient plus sur quel pied danser et finalement, la banque avait cessé de nous avancer les fonds nécessaires aux opérations et était sur le point de rappeler la marge de crédit. Bref, nous en sommes venu rapidement à un point de non retour.

La compagnie a cessé complètement ses opérations le 19 février 1988 et tous les actifs ont été liquidés par vente à l'encan le 7 avril 1988.

7. REFLEXIONS A POSTERIORI

7.1 REFLEXIONS METHODOLOGIQUES

7.1.1 LE DOUBLE ROLE D'ACTEUR-CHERCHEUR

Suite à une première expérience vécue dans un processus de recherche-action, une réflexion en profondeur s'impose. La démarche que j'ai entreprise chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc. a été longue (3 ans) et a été parsemée de différentes embûches. J'ai dû m'ajuster à maintes reprises afin d'une part, assumer pleinement mon rôle d'entrepreneur-dirigeant, et d'autre part, mener à terme mon mémoire de maîtrise.

Ce qui m'amène à vous entretenir de la difficulté d'assumer équitablement le double rôle d'acteur-chercheur. Au départ, je suis arrivé à l'entreprise avec mon chapeau de chercheur, dans l'optique de trouver un sujet de recherche intéressant. Dans mon processus d'investigation, j'ai vite pris goût au défi que représentait l'élaboration d'une solution aux différents problèmes de l'entreprise, à un point tel que je suis devenu un acteur à part entière dans le processus de changement qui en fait est l'objet de mon mémoire. Quelques temps seulement après mon arrivée, j'ai été nommé directeur-administratif de la compagnie, pour ensuite devenir vice-président et actionnaire à 50% de la compagnie. Plusieurs changements sont intervenus dans la compagnie et la situation a évolué rapidement. Il n'est pas nécessaire de vous dire qu'à ce moment, mon rôle d'acteur avait pris le dessus sur celui de chercheur.

Ce genre de problème semble être rencontré fréquemment et P.B. Checkland (1) nous met en garde. Il mentionne à ce sujet:

"...the core of the concept of action research is the idea that the researcher does not remain an observer outside the subject of investigation but becomes a participant in the relevant human group. The researcher becomes a participant in the action, and the process of change itself becomes the subject of research." "...when the phenomena under study are social interactions the researcher will find it almost impossible to stay outside them. If he accepts wholeheartedly that he cannot remain aloof - which is what he does in the intervention in purposeful systems which is action research - then he may express his research aims as hopes but cannot with certainty design them into his "experiments". He has to be prepared to react to whatever happens in the research situation; he has to follow wherever the situation leads him or stop the research."

Effectivement, cette situation m'a amené loin. A partir de ce moment, je n'ai plus été capable de respecter mon échéancier de départ et cela m'a causé des problèmes. Je constate qu'il est très difficile de ne pas s'impliquer à fond dans l'entreprise si vous avez le sang d'un entrepreneur. Toutefois, le risque est énorme car vous risquez de devenir désormais tout simplement un acteur et non plus un chercheur. J'ai dû revenir à mon rôle de chercheur, mais non sans peine. Mon directeur de mémoire m'a laissé tombé, avec raison probablement, parce que je n'avais pas respecté mon échéancier. En contrepartie, j'avais passablement de travail de fait et je tenais à tout prix à continuer mon mémoire. Le directeur de programme m'a alors assigné un nouveau

directeur de mémoire, mais à la condition expresse que je prenne un congé et aussi les moyens pour terminer mon mémoire dans un délai respectable.

7.1.2 LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

A vrai dire, j'ai trouvé la démarche un peu longue, principalement l'étape de l'image riche. Etant devenu très impliqué dans l'entreprise, j'avais à coeur de bien cerner la problématique et j'ai été porté à trop vouloir "enrichir" l'image riche; je suis très perfectionniste et cela m'a mal servi car cette étape m'a demandé beaucoup de temps. Il y a sûrement un moment où on ne gagne plus à vouloir en ajouter, mais à quel moment est-ce suffisamment riche ? Avec l'expérience, on doit sûrement l'apprendre. Je crois maintenant que l'important, c'est de pouvoir faire la démarche rapidement; s'il le faut, il vaut mieux s'isoler et "bloquer" du temps pour terminer cette étape.

L'étape de la description des processus m'a démontré que la compagnie avait des lacunes graves, plus graves en fait que je ne l'avais cru. Les problèmes réels de production ont toujours été camouflés par des besoins artificiels tels l'agrandissement de la bâtisse, l'achat de nouveaux équipements ou l'addition de personnel et, dans un autre ordre d'idée, des changements dans les procédures administratives ou des coupures budgétaires dans la promotion et publicité. Je m'y suis fait prendre et les consultants intervenus avant moi aussi. Lorsqu'on n'a pas l'expertise voulue dans un domaine, il est difficile de poser un bon diagnostic. Par contre, l'étape de la description des processus elle ne

ment pas. Elle permet de bien visualiser un contexte ou un processus et de là, d'identifier les zones problématiques et les goulots d'étranglement.

Cette méthodologie permet de poser un bon diagnostic, ce qui est essentiel en gestion de redressement, mais sa démarche demande alors d'être faite rapidement et seul un initié à la méthode peut intervenir avec succès.

Une dernière réflexion m'apparaît importante au sujet de la méthodologie utilisée: M'a t-elle permis d'atteindre mes objectifs de départ, à savoir concevoir un modèle ou un guide permettant à Fabrique de Meubles Dallaire Inc. ou à toute autre PME dans une situation semblable de mieux se préparer à vivre une phase de croissance accélérée, de contrôler cette phase de sa vie plutôt que de la subir ?

Je crois que oui, du moins en partie. Elle m'a permis de concevoir un modèle de gestion stratégique dont je suis fier (bravo) et que j'utiliserai sans aucun doute dans l'avenir à d'autres occasions. Le modèle a servi de référence pour l'enseignement d'un cours de politique générale d'entreprise et a servi aussi de référence à des collègues entrepreneurs qui sont à développer une entreprise et, dans chaque cas, on m'a indiqué qu'il leur avait été très utile. Les quelques commentaires recueillis indiquent surtout que le modèle leur a permis de mieux saisir l'importance des différentes facettes à étudier devant mener à la formulation de la stratégie et que la démarche suggérée permet

d'avoir une vision globale de l'organisation. C'est du moins très encourageant.

Par contre, je n'ai pas pu l'implanter et le vérifier à ma guise dans mon intervention chez Fabrique de Meubles Dallaire Inc et dans ce sens, c'est une déception pour moi. Sans diminuer l'importance du problème de laque rencontré à l'été 87 qui était difficilement surmontable, je crois fermement aujourd'hui que si j'avais eu ce modèle au début de mon intervention, l'entreprise n'aurait probablement pas échoué; mais c'était là la raison d'être de mon intervention et ça me confirme peut-être justement son utilité.

7.2 REFLEXIONS SUR MON VECU PERSONNEL

Vous faire part de mes réflexions personnelles sur une expérience qui a duré tout près de trois ans ne saurait se faire sans émotions et sans un petit pincement au coeur. Cette expérience s'est avérée très enrichissante à plusieurs points de vue. Ce fut ma première véritable expérience à titre d'entrepreneur et j'ai appris beaucoup sur les affaires et sur le vécu d'entrepreneur. L'entreprise a connu ses moments de gloire en remportant deux Extras consécutifs pour création d'emplois et marketing, elle fût citée en exemple à quelques reprises à titre de modèle de développement régional et elle a connu une croissance marquée à partir de mon arrivée en 1985. C'est une grande satisfaction pour un entrepreneur et ça me donne le goût de continuer, c'est certain.

J'ai par contre trouvé difficile d'opérer une PME manufacturière en région éloignée et ça ce n'est pas certain que j'aie le goût de répéter la même expérience à nouveau aujourd'hui. J'ai trouvé difficile aussi de partager à part égale la propriété et la direction de l'entreprise. C'est très frustrant par moment dans la mesure où il n'y a pas de leadership réel dans l'entreprise et qu'on est convaincu que notre idée vaudrait la peine d'être mise de l'avant. Je trouve regrettable que l'entreprise ait eu à fermer ses portes et que la relation avec mon associé se termine de la sorte. Cette situation était devenue peu à peu inévitable au fur et à mesure que se confirmaient nos divergences d'opinion marquées. La crise financière qui a découlé des problèmes de laque n'aura fait que précipiter les choses.

La revue des écrits pertinents m'a permis de procéder à une réflexion profonde sur un sujet des plus intéressant, la gestion stratégique. Cette revue m'a fait comprendre la signification profonde de culture et stratégie et l'importance d'un bon système d'information de gestion, particulièrement pour une PME en phase de croissance. L'élaboration de mon modèle conceptuel m'a permis de rationaliser et d'ordonnancer plusieurs concepts que je juge important en gestion. J'ai appris beaucoup aussi sur mes valeurs personnelles et aspirations. Il est impossible de vous faire part de tout ce que j'ai vécu, ça n'a pas été tout "digéré" encore. On dit souvent que l'expérience d'une faillite ne s'achète pas; je le comprends mieux aujourd'hui et j'acquiesce à cette idée-là.

Mon mémoire se termine en même temps que prend fin l'entreprise.
Curieux, mais c'est un pressentiment que j'avais depuis un certain temps;
c'est pour vous dire à quel point ils étaient inter-reliés et
indissociables. Une forme particulière de recherche-action...

CONCLUSION

CONCLUSION

Laissons le mot de la fin à H. Igor Ansoff qui écrivait en 1965 dans le Harvard Business Review un article sur sa vision de l'entreprise du futur intitulé "Thinking Ahead".

"The successful firm of the future will be one which is structured so that both external and internal problems are given appropriate and continuous attention. Beyond this, the management structure will be conducive to innovation. The search for opportunities and problems will be institutionalized and continuous, the internal productive cycle will be R & D oriented, and manufacturing and marketing will be flexible and responsive to change in product-market mix. Organizational forms and compensation systems will be developed which will encourage and reward innovative behavior. Planning will be institutionalized, and the accounting, information, and control systems will be oriented toward future prospects, rather than past results."

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- (1) PREVOST, Paul. "Le diagnostic-intervention: une approche systématique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", LEER, Chicoutimi, 1983.
- (2) CHECKLAND, Peter B. "Systems Thinking, Systems Practice", John Wiley & Sons, Lancaster, 1985.
- (3) DRUCKER, Peter F. "The Practice of Management", Harper & Row, New-York, 1954.
- (4) ACKOFF, Russell L. "A concept of Corporate Planning", Wiley-Interscience, New-York, 1970.
- (5) DE GUERNY, Jacques et GUIRIEC, Jean-Claude. "Gestion prévisionnelle à moyen terme: Le plan d'entreprise", Editions J. Delmas et Cie, Paris, 1979.
- (6) CURTIS, David A. "Strategic Planning for Smaller Businesses", Lexington Books, Lexington, USA, 1983.
- (7) HAX, Arnolde C. et MAJLUF, Nicolas S. "Strategic Management: An Integrative perspective", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1984.

- (8) GODET, Michel. "Prospective et planification stratégique", Economica, Paris, 1985.
- (9) HARLE, Emmanuel et JOUANNEAULT, Jean-Daniel. "Approche système et planification", Direction et Gestion, no 2, pp. 7-18, 1982.
- (10) ANSOFF, H. Igor. "Corporate Strategy", McGraw-Hill, London, 1971.
- (11) AMAR, David et OLIEL-AMAR, Annette. "De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique: une transition vitale pour les PME...", revue Gestion, pp. 2-5, Février 1985.
- (12) DENNING, Basil W. "Corporate planning: Selected concepts", McGraw-Hill, London, 1971.
- (13) WANTY, Jacques et HALBERTHAL, Isi. "La stratégie d'entreprise à long terme", Dunod, Paris, 1971.
- (14) ALLAIRE, Yvan et FIRSIROTU, Mihaela. "La gestion stratégique des organisations: notes de cours", UQAM, Montréal, 1986.
- (15) HOFER, Charles W. et SCHENDEL, Dan. "Strategy formulation: Analytical Concepts", West Publishing Company, St-Paul, Minnesota, 1978.
- (16) D'AMBOISE, Gérald. "Gestion stratégique des PME: des modèles émergents de la littérature", Août 1986.

(17) MARTINET, Alain Charles. "Stratégie", Librairie Vuibert, Paris, 1983.

(18) ARCHIER, Georges et SERIEYX, Hervé. "L'entreprise du 3e type", Editions du seuil, Paris, 1984.

(19) THIETART, Raymond-Alain. "La stratégie d'entreprise", McGraw-Hill, Paris, 1984.

(20) ALLAIRE, Yvan et FIRSIROTU, Michaela. "Penser la stratégie... et la réaliser!", tiré du livre "La direction des entreprises, concepts et applications", sous la direction de Roger Miller, McGraw-Hill, Montréal, 1985.

(21) SALLENAVE, Jean-Paul. "Direction générale et stratégie d'entreprise", Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

(22) LEMAITRE, Nadine. "La culture d'entreprise: facteur de performance (1re partie) et outil de gestion (2e partie) ?", revue Direction et gestion des entreprises, no 5, pp. 33-38 et no 6, pp. 41-52, 1984.

(23) DUPRIEZ, Pierre et OLIVIER, Maurice. "Le défi de l'information: ressource nouvelle et responsabilité accrue pour l'entreprise", revue Gestion, pp. 8-11, novembre 1984.

(24) LESCA, Humbert. "Systemes d'information pour le management strategique de l'entreprise", McGraw-Hill, Paris, 1986.

(25) VAN HOORN, Th. P. "Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies", Long Range Planning, vol. 12, pp. 84-91, 1979.

(26) NAGEL, Arie. "Strategy Formulation for the Smaller Firm - a Practical Approach", Long Range Planning, vol. 14 no. 4, pp. 115-120, 1981.

(27) BAMBERGER, Ingolf. "Portfolio Analysis for the Small Firm", Long Range Planning, Vol. 15 no. 6, pp. 49-57, 1982.

(28) SHUMAN, Jeffrey C. et SEEGER, John A. "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms", American Journal of Small Business, Vol. 11 no. 1, pp. 7-18, 1986.

(29) MILLER, Danny et TOULOUSE, Jean-Marie. "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", American Journal of Small Business, vol. 10 no. 3, pp. 47-62, 1986.

(30) CUBA, Richard C. et MILBOURN, Gene Jr. "Delegating For Small Business Success", American Journal of Small Business, Vol. 7 no. 2, pp. 33-41, 1982.

(31) COOPER, Arnold. "Strategic Management: New Ventures and Small Business", Long Range Planning, Vol. 14 no. 5, pp. 39-45, 1981.

(32) DELL'ANIELLO, Paul et PERREAULT, Yvon G. "L'entreprise et les crises de gestion", tiré du livre "La direction des entreprises, concepts et applications", sous la direction de Roger Miller, McGraw-Hill, Montréal, 1985.

(33) The Webster New International Dictionary of the English Languages, Unabridged, Merriam Webster, Springfield, Mass., 1963, p. 759.

(34) SETHI, Narendra K. "Strategic Planning System for Multinational Companies", Long Range Planning, vol. 15 no. 3, pp. 80-89, 1982.

AUTRES OUVRAGES CONSULTÉS

CHOKRON, Michel et REIX, Robert. "Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise", Revue française de gestion, no. 61, p. 12, 1987.

DE KLUYVER, C.A. et McNALLY, "Developing a Corporate Planning Model for a Small Company", Long Range Planning, vol. 15 no. 1, pp. 97-106, 1982.

DYER, William G. "Team building: issues and alternatives", Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1977.

GLUECK, William F. et JAUCH, Laurence R. "Business Policy and Strategic Management", McGraw-Hill, New-York, 1984

GREEN, G.J.L. et JONES, E.G. "Strategic Management Step by Step", Long Range Planning, vol.15 no. 3, pp. 61-70, 1982.

PEARCE, John A. et ROBINSON, Richard B. Jr. "Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation", Richard D. Irwin Inc., Homewood, USA, 1982.

PORTER, Michael E. "Choix stratégiques et Concurrence", Economica, Paris, 1982.

SCHODERBEK, Peter P., KEFALAS, Aterois G. et SCHODERBEK, Charles C.
"Management systems: Conceptual Considerations", Business Publications
Inc., Dallas, 1975.

VALLERAND, André, Ministre délégué aux PME. "Les PME au Québec - Etat de
la situation", Gouvernement du Québec, Québec, 1987.