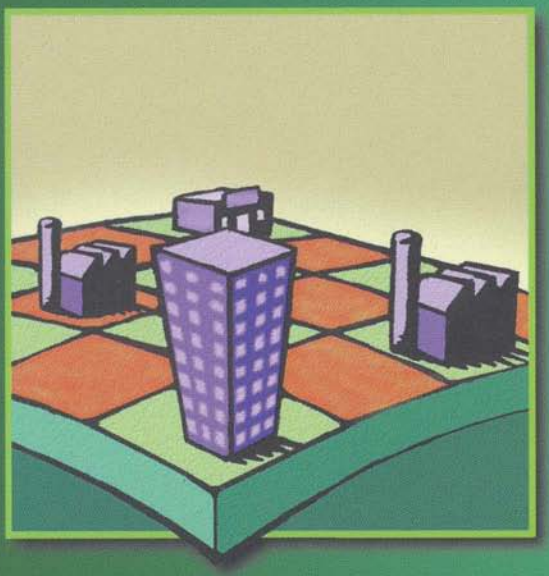
ENTREPRENEURIAT



ENTREPRENEURIAT ET STRATÉGIE DES PME

RECUEIL DE CAS

Sous la direction de
Camille CARRIER et Colette FOURCADE

Presses de l'Université du Québec

ENTREPRENEURIAT
ET STRATÉGIE DES PME

RECUEIL DE CAS

PME & ENTREPRENEURIAT

Collection sous la direction de
Pierre-André Julien, Réal Jacob et Louis Raymond

De la créativité à l'intrapreneuriat
Camille Carrier
1997, 154 pages

Mondialisation de l'économie et PME québécoises
Pierre-André Julien et Martin Morin
1996, 218 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : secretariat@puq.uquebec.ca
Catalogue sur Internet : http://www.uquebec.ca/puq

Distribution :

CANADA et autres pays
DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
INFORMATION
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec)
G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474/1-800-859-7474
Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE
LIBRAIRIE DU QUÉBEC À PARIS
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

BELGIQUE
S.A. DIFFUSION-PROMOTION-

Département la Nouvelle Diffusion
24, rue de Bosnie, 1060 Bruxelles, Belgique
Téléphone : 02 538 8846
Télécopieur : 02 538 8842

SUISSE
GM DIFFUSION SA
Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse
Téléphone : 021 803 26 26
Télécopieur : 021 803 26 29

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des oeuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée - le «photocopillage » - s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du «photocopillage ».

ENTREPRENEURIAT ET STRATÉGIE DES PME

Sous la direction de
Camille CARRIER et Colette FOURCADE

1998

Presses de l'Université du Québec
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Entrepreneuriat et stratégie des PME : recueil de cas

(PME et entrepreneuriat ; 3)
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1018-2
1. Petites et moyennes entreprises - Québec (Province) - Gestion - Cas. Études de. 2. Petites et moyennes entreprises - France - Gestion - Cas, Études de. 3. Entrepreneuriat - Québec (Province) - Cas, Études de. 4. Entrepreneuriat - France - Cas, Études de. 5. Petites et moyennes entreprises - Gestion - Problèmes et exercices. I. Carrier, Camille. II. Fourcade, Colette. III. Collection.

HD62.7R4 1998 658.02'2'09714 C98-941161-3

Les Presses de l'Université du Québec remercient le Conseil des arts du Canada et le Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition du Patrimoine canadien pour l'aide accordée à leur programme de publication.

Révision linguistique : ROBERT PARÉ

Mise en pages : INFO 1000 MOTS INC.

Conception graphique de la couverture : RICHARD HODGSON

123456789 PUQ1998 987654321

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés ©
1998 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal - 4e trimestre 1998
Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

Préface

Faisant pièce à la formule célèbre (et paradoxale) de Guillaume d'Orange, chacun conviendra qu'il est plus que jamais nécessaire d'entreprendre pour espérer et de persévérer pour réussir. Nos cousins québécois, à l'instar de leurs hockeyeurs, nous donnent en ce domaine la leçon. C'est que l'esprit d'entreprise dont ils ont l'apanage fut, en des moments difficiles, le moyen d'exalter leur identité. De son côté, la France, malade du colbertisme, a pendant trop longtemps accordé les faveurs du Prince à la très grande entreprise, plus bureaucratique, managériale.

Après avoir pendant vingt ans prêché dans un semi-désert, l'ERFI se réjouit de voir les mentalités changer. Les enseignements sur la PME se multiplient, ainsi que les recherches et études sur l'entrepreneuriat. De son côté, l'État découvre les vertus, largement supposées, de la PME, le plus souvent en ignorant tout de cet être étrange (les réflexions d'énarques sont parfois réjouissantes). De la droite libérale, aux confins de l'extrême droite, à la gauche plurielle, aux confins de l'extrême gauche, chacun chante les vertus de la petite et très petite entreprise ! Une telle unanimité est, bien entendu, dangereuse, car elle sous-entend nombre de quiproquos et d'idées reçues.

Si le retard pris par la France en matière d'entrepreneuriat est en voie d'être comblé, nous le devons dans une large mesure à nos amis québécois. Depuis quinze ans, l'équipe que j'ai l'honneur de

présider a tissé des liens très forts avec le Québec. La belle devise « je me souviens » nous renvoie à bien des événements que nous avons su créer en commun : un chercheur est reparti au Québec avec... un gendre, un autre a retapé une vieille maison dans un village voisin. Et puis certains, comme mon élève et néanmoins amie Camille Carrier, ont réalisé leur chef-d'oeuvre d'artisan-chercheure dans ce Languedoc qui, quand on s'en donne la peine, sait être accueillant.

Contrairement aux apparences, il n'était pas si simple de mettre en oeuvre ce projet d'ouvrage. Les Québécois ont su réaliser ce métissage miraculeux entre la démarche pragmatique des Anglo-Saxons (quitte à être plus sourcilleux que nous sur les anglicismes) et l'apport culturel des Européens (et pas seulement des Français). Ceux-ci sont encore loin, dans les universités comme dans les grandes écoles, d'avoir intégré l'esprit d'entreprise dans la pédagogie, et l'on peut affirmer que le chemin sera long: dialoguer plutôt que de faire un cours (la vérité) ; accepter et intégrer l'erreur comme vertu pédagogique (plutôt que d'attendre la solution) ; apprendre à prendre des décisions (en lieu et place d'un savoir encyclopédique) ; ces quelques orientations, évidentes pour nos amis québécois, font frémir nos collègues français !

Dans cette perspective, l'utilisation de la méthode des cas, surtout dans les domaines de la gestion des PME, reste largement embryonnaire. Pourtant, la fin annoncée d'un certain type de capitalisme, dit « managérial », laissant place à un capitalisme dit «entrepreneurial » nécessitera de nouvelles compétences de la part de nos étudiants. Dépassant l'individualisme, ils devront, selon l'expression de Charles Gide, exalter leur individualité. Dépassant le pur savoir sur les techniques, nécessaire pour appliquer des procédures compliquées, ils devront « apprendre à apprendre », selon une formule bien souvent répétée, mais rarement appliquée.

Grâces soient donc rendues à tous ceux qui ont accepté de participer à cette oeuvre collective. Certes, dans son *Discours de la Méthode*, Descartes fait remarquer qu'« *il n'y a pas tant de perfection dans les ouvrages composés de plusieurs pièces et faits de la main de divers maîtres, qu'en ceux auxquels un seul a travaillé* ». Mais l'imperfection est la règle pour ceux qui touchent aux choses complexes. D'ailleurs, John Ruskin, dans *Sésame et les Lys*, affirme *« Les pensées, même des plus sages, ne sont guère plus que des questions bien posées. »* Ainsi, la conception, comme la résolution de cas, n'est-elle pas le commencement de la sagesse ?

Avant de leur laisser la parole, qu'il me soit permis de féliciter Camille et Colette pour la qualité de leur travail éditorial. Un spécialiste (universitaire...) américain a dit qu'il est aussi difficile de faire travailler ensemble des universitaires que de mettre en rang une horde de chats sauvages. Mesdames Carrier et Fourcade y sont parvenues. Et là, il était nécessaire d'espérer pour entreprendre, et de réussir pour persévérer !

Michel Marchesnay
Président de l'ERFI,
vice-président de l'Association internationale de recherche francophone en PME, codirecteur de *Revue internationale PME*

Avant-propos

Depuis près de quinze ans maintenant, les chercheurs du Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), devenu récemment l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières, collaborent avec l'Équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI) de l'Université de Montpellier I. Plusieurs ouvrages sont issus de cette fructueuse collaboration tels, entre autres, *La petite entreprise* (Paris, Vuibert Gestion, 1988), *Pour des PME de classe mondiale* (Paris, Economica, 1996). D'autres études et enquêtes ont donné lieu à des articles scientifiques dont certains présentent des comparaisons internationales des comportements des petites entreprises. Nous n'avions pas encore tiré de ces comparaisons d'études de cas destinés tant aux entrepreneurs qu'à l'enseignement; alors qu'on sait que de tels cas peuvent être un outil pédagogique très efficace pour mieux appréhender l'évolution et les contraintes des entreprises. Cet ouvrage vient donc combler cette carence.

Cet ouvrage est intéressant parce qu'il montre que les défis, les obstacles et les bons coups des entrepreneurs se ressemblent quels que soient les environnements socioculturels. Ainsi, on trouve les mêmes problèmes de démarrage que ce soit à Montpellier ou à Cap-de-la-Madeleine. On constate que les banques le plus souvent sont aussi conservatrices dans la région d'Aix-en-Provence que dans celle de Trois-Rivières lorsque vient le temps de soutenir la pénétration de nouveaux marchés d'une PME. On voit les

mêmes tensions au plan du personnel lorsque la direction néglige cet élément clef dans son entreprise, etc.

Les coauteures ont su mettre particulièrement en valeur cette complémentarité des questions soulevées et des pistes de solutions propres aux petites entreprises dans des contextes économiques différents en orientant les auteurs avec des directives précises. Cela a demandé un va et vient très important entre elles et ces derniers, pour en arriver à un livre pédagogique qui saura être très utile aux étudiants et aux futurs créateurs d'entreprise intéressés à partager expériences et pratiques variées. On sait que la production d'un ouvrage collectif, qui est plus qu'une addition de textes, comme il arrive souvent à la suite de colloques scientifiques, exige beaucoup de travail ; souvent plus que si les codirectrices avaient écrit l'ouvrage en entier. Ce troisième ouvrage de la collection *ENTREPRENEURIAT ET PME* est donc le fruit d'un effort continu des deux directrices et son succès dans les milieux éducatifs et de création d'entreprises devrait démontrer que cela en valait la peine.

Pierre-André Julien
Directeur de la collection

Table des matières

Préface VII

Avant-propos XI

Introduction 1

CAS D'ENTREPRENEURIAT ET DE DÉMARRAGE

Cas 1 Brasserie Le Rodéo 11

Cas 2 La Résidence de Caroline 23

Cas 3 Bernard Vallée, entrepreneur 39

Cas 4 Louise Cossette, entrepreneure 51

Cas 5 Fabrique de chips artisanales 73

Cas 6 Protos 87

CAS DE STRATÉGIE FONCTIONNELLE

Cas 7 Le nouveau président 95

Cas 8 Rendre son tablier 101

Cas 9 Les Photocopies rapides 107

Cas 10 Torbal et son réseau 119

Cas 11 La société Lité 129

Cas 12 La SARL Vidal..... 141

Cas 13 Colored..... 151

CAS DE STRATÉGIE CORPORATIVE

Cas 14 Le Groupe Hydrexcel 165

Cas 15 Entreprise Pierre Roussel 175

Cas 16 Croître ou ne pas croître ? 193

Cas 17 Sotrace I: Se démarquer dans l'industrie du marquage routier 203

Cas 18 Sotrace II : Quelle voie suivre? 209

Cas 19 Sotrace III: Attention au tournant..... 215

Cas 20 L'entreprise Selton 221

Cas 21 Les crèmes glacées Chalot 231

Cas 22 Plastiques R&M inc..... 239

Cas 23 Fruits & Passion 255

Cas 24 Parfum Beauté 269

Cas 25 Métal L.R.: Un exemple d'hypogroupe..... 279

Les auteurs 291

Introduction

LES ENJEUX

Cet ouvrage de cas d'entrepreneuriat et de stratégie des PME est original à plusieurs titres. D'abord, la direction de l'ouvrage a suivi une écriture à quatre mains, d'une rive à l'autre de l'Atlantique. Depuis plus de quinze ans, une collaboration étroite s'est instaurée entre le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), de l'Université du Québec à Trois-Rivières, et l'Équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI), de l'Université Montpellier I. Ces deux partenaires ont d'ailleurs réalisé plusieurs ouvrages sur la PME depuis une dizaine d'années. Il s'agit donc d'une récidive de la part des auteures qui ont coordonné cet ouvrage, membres respectivement du GREPME et de l'ERFI.

En deuxième lieu, l'écriture des cas elle-même a été menée par près de 50 mains ! puisque 23 spécialistes de la PME et de l'entrepreneuriat, tant français que québécois, ont participé à la rédaction des cas. Gérer un si grand nombre d'auteurs n'est pas une mince affaire. Mais cette aventure collective s'est révélée enrichissante et passionnante. Dans le cas québécois, la participation des auteurs s'est élargie au-delà des frontières du GREPME ; des spécialistes de plusieurs autres universités québécoises ont été conviés à l'exercice. Dans le cas des auteurs français, tous sont membres actifs de l'ERFI, spécialistes des questions relatives à la création et à la gestion des petites et moyennes entreprises. Dans

un monde où les frontières deviennent plus floues, où l'internationalisation des entreprises s'amplifie, présenter des cas de deux univers francophones constitue certainement un apport fort intéressant.

Cet ouvrage est original à un troisième titre : les cas présentés ne comptent généralement qu'une dizaine de pages. Les ouvrages apparus ces dernières années sur le marché comportent souvent des cas beaucoup plus longs, ce qui rend difficile leur utilisation à l'intérieur d'une séance d'enseignement. Enfin, la présentation de cas d'entrepreneuriat ajoute également à l'intérêt du volume. Ce type de cas demeure en effet assez rare dans l'éventail du matériel pédagogique mis à la disposition des formateurs dans ce domaine.

De façon plus particulière, deux raisons principales sont à l'origine de ce projet d'édition :

- La première concerne la méthode des cas elle-même. L'exigence de plus en plus forte d'une dimension interactive de l'enseignement conduit à multiplier l'utilisation des cas dans les formations en gestion et en économie d'entreprise. Par conséquent, la nécessité constante de rendre disponibles de nouveaux cas, adaptés à la réalité actuelle des entreprises, s'impose aux enseignants et aux formateurs de ces disciplines, qu'il s'agisse d'ailleurs de formation fondamentale ou d'éducation permanente.

- La seconde raison est relative au contenu: la PME et ses processus de création et de croissance. Tous les auteurs qui ont collaboré à la rédaction de cet ouvrage, tant sur l'Ancien que sur le Nouveau Continent, ont largement contribué à faire reconnaître la petite entreprise comme une organisation spécifique, qui doit faire l'objet d'un traitement tout aussi spécifique. Une telle vision n'est pas encore si largement répandue. Bien des acteurs du monde économique et du monde politique considèrent encore la petite entreprise comme un modèle réduit de la grande et persistent à croire qu'elle doit forcément grandir.

Dans ces conditions, il ne serait donc pas nécessaire de rechercher des particularités dans les problèmes suscités par la petite dimension, ni de forger des outils analytiques adaptés à la compréhension de ses structures et comportements. Notre équipe d'auteurs s'inscrit décidément en faux vis-à-vis de ces positions. Tous sont d'accord pour affirmer que l'approche stratégique de la création et de la gestion de la petite organisation ne peut être menée à partir de cas portant sur de grandes entreprises, qu'il suffirait d'adapter et de transférer à la petite unité.

Dans un volume de cas antérieur, Michel Marchesnay[1] parlait de la nécessité d'une approche « simple mais rigoureuse ». Notre objectif est ici de proposer une démarche qui perpétue ces qualités, et ce, à double titre :

1. Du point de vue méthodologique - La démarche adoptée par l'ensemble des auteurs ordonne la rédaction des cas selon trois caractéristiques

   - Une présentation structurée, soit autour des fonctions principales des entreprises concernées, ou sous forme de présentation des caractéristiques des créateurs, ou encore sous forme d'entretien, selon la nature des cas et leur problématique respective (prédémarrage, création, gestion et croissance) ;

   - Des questions directrices, présentées à la fin de chacun des cas. Elles sont fournies à titre indicatif et peuvent permettre d'orienter l'analyse menée par les étudiants ou les participants à la formation ;

   - La disponibilité d'un « solutionnaire » offert au professeur ou au formateur qui décide d'acquérir l'ouvrage. Il ne s'agit pas d'un solutionnaire traditionnel au sens où on y propose la « bonne réponse » à un «problème » unique, mais plutôt d'un guide pédagogique. Celui-ci précise les objectifs de chacun des cas, propose des démarches ou des contextes d'utilisation qui dépassent l'utilisation pédagogique première suggérée, et fournit au formateur un cadre de réponses aux questions directrices posées à la fin de chaque cas.

2. Du point de vue analytique - Tous les instruments et grilles d'analyse utilisés en création et en gestion de petites et moyennes entreprises ainsi qu'en stratégie sont à prendre en compte. Mais il faut garder présente à l'esprit la complexité de la décision en petite entreprise, dans la mesure où tous les problèmes sont presque forcément en interaction. Un « simple » problème de gestion, de quelque nature qu'il soit, peut se transformer rapidement en un risque stratégique vital. D'autre part, le rôle du dirigeant de petite entreprise est majeur, non seulement en tant que preneur de décision, mais aussi du fait que la représentation qu'il se fait de son entreprise est quasi confondue avec celle de sa propre personne.

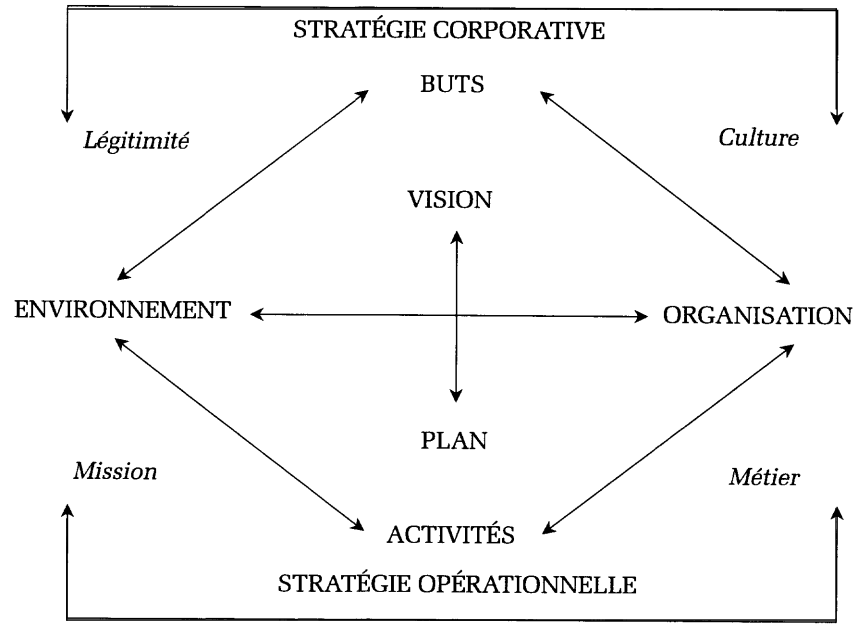
1. Michel MARCHESNAY, *Cas et solutions de stratégie*, Paris, Chotard, 1988.

LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

La démarche d'analyse stratégique suggérée dans les cas de ce type présentés ici repose sur une approche systémique de la petite entreprise, qui s'inspire du schéma proposé par Michel Marchesnay[2]. Ce schéma appelle quatre remarques :

- Il repose sur quatre « piliers », les variables clés de la petite entreprise : les buts du dirigeant, l'organisation de l'entreprise, les activités, variables en nature et en nombre, et enfin les environnements ;

SCHÉMA DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE LA PETITE ENTREPRISE



2. Pour plus de détails à ce sujet, voir M. MARCHESNAY, *Management stratégique*, Paris, Eyrolles, 1993.

- Il constitue un système, ce qui signifie que les variables sont interactives : la partie haute du schéma renvoie aux valeurs fondatrices, légitimité et culture ; la partie inférieure souligne l'articulation entre le métier et la mission de l'entreprise ;
- Il trace le cadre du projet stratégique de l'entreprise comme une articulation entre stratégie corporative et stratégie opérationnelle. La stratégie corporative, fondée sur les valeurs de l'entreprise, s'appuie sur la vision que l'entrepreneur a de l'insertion de son entreprise dans son environnement et de son évolution dans le futur (Filion, 1991[3]). La stratégie opérationnelle traduit les actions de l'entreprise telles qu'elles apparaissent à travers les principales fonctions de gestion. L'articulation du couple métier-mission s'exprime à travers un plan d'action;
- Il faut souligner que plus la taille de l'entreprise est petite, plus la distinction entre stratégie corporative et stratégie opérationnelle est difficile à faire. Les allers et retours sont la règle; toute information ou toute action peut présenter un caractère stratégique, dès lors qu'elle est susceptible de remettre en cause les valeurs fondatrices mêmes de l'entreprise.

PRÉSENTATION DES CAS

L'ouvrage propose 25 cas, que l'on peut classer en trois ensembles définis par référence aux caractéristiques de la démarche stratégique qui vient d'être évoquée.

1. Un premier ensemble met l'accent sur l'émergence même de la petite entreprise et sur son acteur central: l'entrepreneur. La première partie propose ainsi un ensemble de cas qui s'intéresse plus particulièrement à l'entrepreneuriat, soit en se concentrant sur l'entrepreneur lui-même et sur ses caractéristiques et/ou objectifs, soit en considérant le traitement des divers problèmes susceptibles d'entourer la création et le démarrage d'une jeune entreprise. On y trouve même deux cas reliés plus précisément à l'élaboration et à la rédaction d'un plan d'affaires en tant que tel. Six cas de ce type sont présentés

3. L.J. FILION, *Visions et relations*, Montréal, Les Éditions de l'entrepreneur, 1991.

- Brasserie Le Rodéo (plan d'affaires),
- La Résidence de Caroline (plan d'affaires),
- Bernard Vallée, entrepreneur,
- Louise Cossette, entrepreneure,
- Fabrique de chips artisanales,
- Protos.

2. Un deuxième ensemble concerne la stratégie opérationnelle. C'est dans cet esprit que sont proposés les cas de la deuxième partie de l'ouvrage. Les cas présentés mettent en question des situations où il faut privilégier certains domaines d'activités stratégiques ou, dans d'autres, qui permettent de se focaliser sur une problématique de gestion plus spécifique. Il peut s'agir de la gestion des opérations, de celle de ses ressources humaines, de la nécessité d'envisager le réseautage ou l'internationalisation, etc. Sept cas dans cette catégorie sont présentés :

   - Le nouveau président,
   - Rendre son tablier,
   - Les Photocopies rapides,
   - Torbal et son réseau,
   - La société Lité,
   - La SARL Vidal,
   - Colored.

3. Enfin, la troisième partie propose des situations mettant l'accent sur la stratégie corporative de l'entreprise. On y trouve ainsi des cas de stratégie générale, plutôt classiques, et des situations stratégiques impliquant plus particulièrement des décisions relatives aux avantages plus ou moins grands de la croissance, à l'opérationnalisation de celle-ci s'il y a lieu ou au développement plus global de l'entreprise. Douze cas traitent de ce type de problématiques :

   - Le Groupe Hydrexcel,
   - Entreprise Pierre Roussel,
   - Croître ou ne pas croître ?,
   - Sotrace I: Se démarquer dans l'industrie du marquage routier,

- Sotrace III: Attention au tournant...
- L'entreprise Selton,
- Les crèmes glacées Chalot,
- Plastiques R&M inc.,
- Fruits & Passion,
- Parfum Beauté,
- Métal L.R.: un exemple d'hypogroupe.

Ce classement des cas en trois parties n'a pour objectif que de faciliter les choix pédagogiques. En effet, il nous apparaît important d'insister sur le fait que les niveaux stratégiques ne sont pas strictement différenciés et différenciables dans l'analyse des petites et moyennes entreprises.

En terminant, qu'il nous soit permis de faire une remarque et de formuler un vœu. La remarque, c'est que la liste des cas proposés souligne bien que les problèmes de la petite entreprise n'ont pas de frontières : d'une rive à l'autre du grand océan, les auteurs se sont efforcés de suggérer des solutions aux mêmes types de problèmes stratégiques rencontrés dans les petites organisations, les grilles d'analyse proposées permettant de tenir compte des spécificités locales. Notre voeu s'exprime ainsi. Les entreprises émergentes dans les économies en transition sont souvent des petites et très petites unités. Il sera particulièrement intéressant de tester nos analyses et méthodes à l'aune des spécificités de ces nouveaux marchés. Acceptons-en l'augure pour le prochain ouvrage de cas...

Colette Fourcade,
ERFI, Université Montpellier I

Camille Carrier,
GREPME, Université du Québec
à Trois-Rivières

CAS D'ENTREPRENEURIAT ET DE DÉMARRAGE

Cas 1 Brasserie Le Rodéo 11
Cas 2 La Résidence de Caroline 23
Cas 3 Bernard Vallée, entrepreneur 39
Cas 4 Louise Cossette, entrepreneure 51
Cas 5 Fabrique de chips artisanales 73
Cas 6 Protos 87

CAS 1

Brasserie Le Rodéo

GILLES SAINT-PIERRE ET SYLVIE LAFERTÉ
Université de Sherbrooke

1.1. MISE EN SITUATION

Yvan Lebrun s'est lancé depuis peu dans un programme de formation en démarrage d'entreprise. Yvan est un jeune homme très dynamique et surtout passionné. Après seulement quelques semaines de cours, il prépare ce qu'il croit être un plan d'affaires et rencontre le responsable du crédit commercial de son institution financière.

Le lendemain matin, un Yvan très déçu se présente au cours. Sa professeure lui demande ce qui ne va pas. Voici la réponse d'Yvan : « Je suis allé à la banque hier avec mon plan d'affaires. Mon banquier a presque ri de moi. Pourtant, comme vous nous l'avez dit, j'avais préparé un plan d'affaires. Il m'a dit d'aller faire mes devoirs et de revenir. C'est certain, je ne retournerai pas le voir et c'est une autre banque qui aura ma clientèle. Il verra bien que je serai milliardaire ! » Devant l'air piteux d'Yvan, la professeure, qui avait déjà vu des cas semblables, s'est empressée de lui remonter le moral. Elle lui a ensuite demandé une copie de son plan d'affaires afin de voir ce qui clochait.

Voici à quoi ressemblait le plan d'affaires d'Yvan.

PLAN D'AFFAIRES

CONFIDENTIEL

Brasserie Le Rodéo

Présenté par Yvan Lebrun
13, rue Main, Ayer's Cliff, Québec, Canada G1A 1X2

Décembre 1996

TABLE DES MATIÈRES

1. La mission
2. Les objectifs
3. L'occasion d'affaires
4. Le marché
5. Le marketing
   - Le produit
   - Le service
   - La localisation
   - Les prix
   - Les promotions
   - La publicité
   - La concurrence
6. Les projets d'avenir
7. Le promoteur et l'équipe
   - Yvan Lebrun
   - L'équipe
8. Les aspects financiers

Les annexes
Prévisions financières

1. LA MISSION

Produire sur scène l'élite et les meilleurs espoirs du domaine country du Québec et de l'Estrie, tout en maintenant la notoriété d'excellence de la Brasserie Le Rodéo dans la région, grâce à un service dynamique et courtois visant premièrement la satisfaction de la clientèle.

2. LES OBJECTIFS

À court terme (2 ans), nous visons à atteindre le seuil de rentabilité et à créer quelques emplois, et ce, grâce à une saine gestion.

À moyen terme (5 ans), nous envisageons l'arrivée de concurrents, ce qui nous amènera à faire le nécessaire pour demeurer à l'avant-garde des besoins de la clientèle. Nous visons aussi à atteindre l'autonomie financière, qui nous permettra de procéder à divers investissements (modernisation des équipements ou autres). Nous travaillerons aussi à devenir un complément aux attraits touristiques de la région de l'Estrie.

À long terme (10 ans), nous voulons ajouter des services ou attractions afin de faire croître l'entreprise.

3. L'OCCASION D'AFFAIRES

Sur les plans social et culturel, l'entreprise se situe dans un style déjà connu mais peu exploité dans notre région. Le style country est présentement en vogue, tant au Québec que dans le Canada anglais et aux États-Unis. C'est autant un style musical qu'un mode de vie ouvert à qui veut bien s'y reconnaître et s'y plaire, peu importe l'âge, la nationalité ou le sexe.

Les baby-boomers sont la clientèle cible de ce style de musique. Lassés du disco et du « heavy metal », peu portés sur le populaire, ces personnes de 35 à 45 ans recherchent un style propre, écologique, rappelant la nature et les sentiments humains, ce que leur apporte sans conteste le style country. Si l'on en croit les listes des chansons et des chanteurs les plus populaires, les jeunes adultes et les adolescents seraient aussi très friands de ce style musical.

Pour ce genre d'entreprise, la localisation est d'une importance capitale. Nous avons trouvé l'endroit idéal, situé à Ayer's Cliff, sur le bord du lac Massawippi et à proximité de l'Autoroute 55. L'endroit, magnifique et facile d'accès, nous permettra d'attirer un grand bassin de population. La bâtisse nécessite peu de rénovations pour répondre à sa nouvelle vocation.

4. LE MARCHÉ

En ce qui a trait à l'évaluation du marché à partir de données secondaires (statistiques), il n'y a aucune référence disponible concernant la demande globale antérieure et actuelle pour le style country. Notons cependant que les soirées country organisées lors des expositions annuelles d'Ayer's Cliff et de Cookshire attirent beaucoup de gens des régions avoisinantes et plus éloignées.

5. LE MARKETING

Le produit

Il s'agit d'une brasserie qui sera pourvue d'une haute technologie audiovisuelle et sonore, d'un décor des plus fidèles au style country et d'une scène où se produiront chanteurs, chanteuses et groupes country durant la fin de semaine.

En semaine et entre les spectacles, des écrans de télévision permettront de voir et d'entendre les vidéoclips présentés à CMT (Country Music Television) et à Nashville Network, deux chaînes spécialisées dans la musique country.

Le restaurant-bar sera pourvu d'une grande piste de danse, et les repas, servis le midi et le soir, seront simples et économiques, à la portée de toutes les bourses. Naturellement, le personnel sera habillé en style country.

Le service

Tout le personnel sera habilité à offrir les services de bar et de restaurant. L'accent sera mis sur la bonne humeur et la courtoisie. Nous ne tolérerons pas les fauteurs de trouble dans notre établissement, non plus que les personnes d'âge mineur.

La localisation

L'entreprise sera située à Ayer's Cliff, sur le bord du lac Massawippi, à la sortie Ayer's Cliff de l'Autoroute 55. Cet endroit privilégié nous permettra d'annoncer l'entreprise sans frais, grâce à une enseigne judicieusement placée pour être vue des passants (camionneurs, voyageurs de commerce, touristes, résidants, etc.). Le terrain offre une capacité de stationnement suffisante, de même que des possibilités d'agrandissement pour la bâtisse et l'ajout de nouveaux services.

Les prix

Tant pour les boissons que pour les repas, les prix s'ajusteront aux normes du marché.

Les promotions

Des promotions seront offertes régulièrement et prendront la forme de « 2 pour 1 » à certaines heures creuses de la semaine, de forfaits souper-spectacles lors d'événements majeurs et de participations à diverses promotions en collaboration avec les médias électroniques (radio) de la région.

La publicité

Un budget de 10 000$ sera accordé à la publicité, dont 5 000$ à l'ouverture. Ce budget servira surtout à annoncer les spectacles et à faire connaître l'entreprise. Nous utiliserons surtout les médias électroniques, plus particulièrement la radio, pour leur facilité à rejoindre les clientèles cibles à tout moment du jour ou de la semaine. Ce budget sera augmenté si les revenus le justifient.

La concurrence

À ce jour, aucun concurrent direct n'a été identifié dans la région où sera située l'entreprise. Un concept semblable existe actuellement à Victoriaville, mais il est peu probable que nous soyons en concurrence directe avec cet établissement, qui connaît d'ailleurs un grand succès. Quelques salles de danse organisent occasionnellement des soirées country, mais elles ne visent pas directement la même clientèle.

6. LES PROJETS D'AVENIR

Selon la rapidité du succès de notre entreprise, nous envisageons d'ajouter des services pour accroître la clientèle, par exemple des spectacles d'envergure en plein air durant l'été. Naturellement, tous ces projets seront réalisés lorsque l'entreprise aura été rentabilisée et pourra faire les investissements requis.

7. LE PROMOTEUR ET L'ÉQUIPE

Yvan Lebrun

Issu d'une famille d'entrepreneurs et ayant toujours eu un faible pour la musique country, j'ai dû gagner ma vie comme imprimeur pendant 13 ans. De plus, depuis plusieurs années, je suis entraîneur d'une équipe de baseball junior et j'ai toujours eu à coeur de m'engager bénévolement dans diverses organisations. J'y ai appris, entre autres, à gérer d'autres bénévoles, et à motiver et à faire participer des jeunes à diverses activités sportives.

Au travail, j'ai développé des aptitudes particulières, notamment un sens poussé des responsabilités et de l'observation, un souci de la qualité, la capacité de travailler en équipe et d'assurer la sécurité de l'équipe de travail.

Mon bilan personnel indique une valeur nette de 20 000$, dont 5000$ en argent et en actions et 4000$ en régime enregistré d'épargne retraite. Mes dettes s'élèvent à 93 000$, notamment sur une hypothèque et un emprunt personnel. Ces deux obligations sont payées par des versements mensuels s'élevant à 1000$ par mois.

Après la fermeture des Produits forestiers Lemaire, nous étions 26 ex-employés à vouloir lancer notre propre entreprise. Dix d'entre nous ont été sélectionnés pour participer à un programme de 750 heures en démarrage d'entreprise (septembre 1996 à février 1997). Ce programme compte 375 heures de formation en gestion entrepreneuriale et 375 heures de travaux pratiques. Cette formation a pour but de nous préparer à la gestion et au démarrage d'une entreprise.

L'équipe

Dans la réalisation et la gestion de ce projet, je bénéficie de l'appui de trois personnes-ressources de ma famille: Mme Yvette Boivin, gérante en restauration au Manoir des Sables de Magog ; M. Vincent David, propriétaire d'un terrain de camping à Milby; un oncle en affaires à Ayer's Cliff. Je m'adjoindrai aussi les services-conseils de professionnels du milieu des affaires.

8. LES ASPECTS FINANCIERS

Le coût total du projet est de 177 500$. Moi-même et un autre investisseur y injecterons 38 000$. Le solde sera financé par un « prêt aux petites entreprises' » au montant de 139 500$. Je suis aussi admissible au programme « Aide au travailleur indépendante » de la Direction des ressources humaines Canada.

En ce qui concerne le seuil de rentabilité de l'entreprise, compte tenu d'une marge bénéficiaire brute de 67% et des frais fixes totaux de 209931 $, il se situe à 313 300$ pour la première année d'activité.

Vous trouverez dans les pages qui suivent les prévisions financières sur un an.

Yvan Lebrun

---

1. Le programme de prêt aux petites entreprises est un programme d'aide du gouvernement fédéral qui permet aux entrepreneurs d'obtenir jusqu'à 250000$ de prêt, remboursable sur 10 ans, à un taux d'intérêt légèrement supérieur à celui du marché. Il permet de financer jusqu'à 100 des biens admissibles, soit une bâtisse, de l'équipement ou de l'outillage, des rénovations, etc. Il ne couvre pas le fonds de roulement ni les inventaires. Pour l'obtenir, il faut aussi débourser des frais d'ouverture et d'analyse de dossier représentant 2 % du montant total du prêt.
2. Ce programme permet aux prestataires d'assurance-emploi de continuer à recevoir leurs prestations durant la première année d'activité de leur entreprise.

États prévisionnels - Brasserie Le Rodéo

COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET

Coût du projet	30000$
Encaisse	
Inventaire - Bar	4 000 $
Inventaire - Restaurant	4 000 $
Total de l'actif à court terme	38 000$
Équipement en place (voir liste en annexe)	70 000$
Achat de disques, cassettes et disques compacts	5 000$
Équipement à acquérir	20 000$
Système de son et lumière	
Système vidéo	5 000$
Antenne parabolique	3 500$
Total de l'équipement à acquérir	28 500 $
Améliorations locatives	5000$
Enseigne extérieure	
Décoration et rénovation	20 000 $
Amélioration électrique	6 000$
Plancher de bois francs	5 000 $
Total des améliorations locatives	36 000$
Total du coût du projet	**177 500$**
Financement du projet	139 500$
Prêt aux petites entreprises (8,25% sur 10 ans)	
Capital actions (Catégorie A) détenu par	38 000$
Alain Lafleur et un autre investisseur (à venir)	
Total du financement du projet	**177 500$**

États financiers prévisionnels

ÉTAT DES RÉSULTATS

	1997-1998
Ventes	189 825 $
Bar	
Restaurant	161 703 $
Ventes totales	351 528 $
Coût des marchandises vendues (C.M.V.)	4 000 $
Bar	
Inventaire de départ	
Achats	62 642 $
Inventaire de fin	4 000 $
C.M.V. du Bar	62 642 $
Restaurant	4 000 $
Inventaire de départ	
Achats	53 362 $
Inventaire de fin	4 000 $
C.M.V. du Restaurant	53 362 $
Total du coût des marchandises vendues	116 004 $
Marge bénéficiaire brute	
	235 524 $
Frais d'opération	97 536 $
Salaires et avantages sociaux	
Permis d'alcool et de restauration	2 075 $
Frais de spectacles	20 400 $
Déplacements et roulants	480 $
Abonnement C.M.T. et Nashville Network	180 $
Électricité	16 200 $
Assurances	3 000 $
Fournitures et frais de bureau	1 040 $
Bell	696 $
Publicité	10 000 $
Frais bancaires	960 $
Frais de vérification	1 500 $
Entretien	480 $
Loyer	32 400 $
Incorporation	800 $
Honoraires professionnels	200 $
Amortissement de la période	5 825 $
Achat disques, cassettes et c.d.	5 000 $
Frais d'intérêt	11 160 $
Total des frais d'opération	209 932 $
Bénéfice (Perte) avant impôt	25 592 $
Impôt (30 %)	7 678 $
Bénéfices non répartis	17 914 $

BILAN

	1997
Actif à court terme	68 645 $
Encaisse	
Placement à court terme	4 000 $
Inventaire de Bar	
Inventaire de Restaurant	4 000 $
Total de l'actif à court terme	76 645 $
Actif à long terme	
Terrain	
Bâtisse	
Amortissement accumulé Bâtisse	
Solde Bâtisse	
Équipement	98 500 $
Amortissement acculumé Équipement	4925 $
Solde Équipement	93 575 $
Améliorations locatives	36 000 $
Amortissement accumulé Améliorations locatives	900 $
Solde Améliorations locatives	35 100 $
Total des actifs à long terme	128 675 $
Total des Actifs	205 320 $
Passif et avoir des actionnaires	11 600 $
Passif à court terme	
Payables (sur achat)	
Impôt à payer	7 678 $
Portion à court terme de la dette à long terme	10 176 $
Total du Passif à court terme	29 454 $
Passif à long terme	119 952 $
Prêt aux petites entreprises	
Total du Passif à long terme	119 952 $
Total des Passifs	149 406 $
Avoir des actionnaires	38 000 $
Avoir au début	
Bénéfice (Perte) de la période	17 914 $
Avoir à la fin	55 914 $
Total des Passifs et de l'Avoir	205 320 $

MOUVEMENT DE TRÉSORERIE

Période	**Total**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Encaisse au début	972 $	972 $	969 $	1018 $	1 283 $	13$	278 $	149 $	414$	715$	980 $	160 $	275 $
Entrées de fonds													
Revenus loyer	89 700 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $
Autres	0 $												
Autres	0 $												
Total entrées de fonds	89 700 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $
Sorties de fonds	0 $												
Achat nourriture	13 750 $	1 155 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $
Taxes	3 572 $						1 571 $			430 $			
	1 571 $												
Électricité	4 500 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $	375 $
Assurances	1 300 $	112 $	108 $	108 $	108 $	108$	108 $	108$	108$	108$	108$	108 $	108 $
Téléphone	300 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25$	25 $	25 $
Câble	216$	36 $				36 $				36 $			36$
		36 $				36 $							
Publicité	500 $	250 $	250 $										
Entretien réparations	4 000 $	337 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $
Frais bancaires	240 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $
Salaires	27 000 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2250 $
Avantages sociaux	3 888 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $
Versement emprunt	16130 $	1344 $	1 346 $	1 344 $	1 344 $	1344 $	1344 $	1344 $	1 344 $	1 344 $	1 344 $	1 344 $	1344 $
Prélèvements	15 000 $	1 250 $	1 250 $	1 250 $	1 250 $	1 250 $	1250 $	1 250 $	1 250 $	1 250$	800 $	1400 $	1 550 $
Marge de crédit	0 $												
Total sorties de fonds	90 396 $	7 478 $	7 426 $	7 210 $	8 745 $	7 210 $	7 604 $	7 210 $	7 174 $	7 210 $	8 295 $	7 360 $	7 474 $
Encaisse à la fin	276 $	969 $	1 018 $	1 283 $	13$	278 $	149$	414 $	715 $	980 $	160$	275 $	276 $

QUESTIONS DIRECTRICES

Après avoir lu le plan d'affaires d'Yvan, la professeure décide de vous en parler, puisque vous être un expert en la matière. Les principales questions qu'elle vous pose sont les suivantes :

1. Que pensez-vous de l'équipe entourant Yvan Lebrun dans son démarrage et dans la gestion de son entreprise ?
2. Quels sont les cinq points forts du plan d'affaires de M. Lebrun? Expliquez chacun d'eux.
3. Que conseilleriez-vous au promoteur du projet pour améliorer son plan d'affaires ? Donnez-lui au moins 10 conseils.
4. Si vous étiez responsable des Prêts aux petites entreprises, accorderiez-vous un prêt d'un montant de 139 000 $ à la Brasserie Le Rodéo ? Justifiez votre réponse avec trois arguments.

CAS 2

La Résidence de Caroline

GILLES SAINT-PIERRE ET SYLVIE LAFERTÉ
Université de Sherbrooke

2.1. MISE EN SITUATION

Caroline Viens désire se lancer en affaires. Sa situation actuelle ne la satisfait plus. Après avoir fait plusieurs lectures sur le démarrage d'entreprise, forte de sa formation en tenue de livres et de son amour pour les personnes âgées, elle décide d'ouvrir une résidence pour personnes âgées autonomes. Dans les pages qui suivent, vous trouverez le plan d'affaires qu'a rédigé Caroline Viens.

PLAN D'AFFAIRES

La Résidence de Caroline

Présenté par Caroline Viens
301, rue des Tulipes, app. 9, Villenouvelle (QC) J1N 1E7

Mars 1997

TABLE DES MATIÈRES

1. Le concept
2. La promotrice
3. Le marché et la concurrence
   - Le marché
   - La concurrence
   - Le chiffre d'affaires
4. Le plan marketing
5. Le plan des opérations
   - Localisation et site
   - Aménagement et équipements
   - Main-d'oeuvre
6. Les lois et règlements
7. Le plan des ressources humaines
8. L'échéancier et le plan de gestion des risques
9. Le plan de financement
10. La proposition de l'entreprise

Annexe
Prévisions financières sur deux ans

1. LE CONCEPT

Depuis toujours, je rêve d'être mon propre patron. Ayant eu à m'occuper de ma mère et d'une de mes tantes âgées durant plusieurs années, j'ai pensé ouvrir une résidence pour personnes âgées autonomes de type « tout compris ». Elle sera située à Villenouvelle, au 301 de la rue des Tulipes, près des Terrasses commerciales. Les résidants n'auront pas à payer de frais supplémentaires à leur loyer mensuel, sauf pour le téléphone et le câble, s'ils veulent bénéficier de ces services dans leur chambre.

En tout, La Résidence de Caroline pourra accueillir 11 personnes, soit 6 personnes dans 3 chambres à occupation double et 5 personnes dans autant de chambres à occupation simple. Les services offerts aux résidants seront :

- la présence d'un veilleur de nuit,
- de l'animation en soirée,
- trois repas par jour et plusieurs collations,

- l'accès à la salle de séjour et à la cuisine,
- certaines chambres seront munies de toilette et de lavabo,
- toutes les chambres seront munies d'entrées de câble et de téléphone,
- certaines chambres pourront être meublées, sur demande,
- chaque semaine, nous aurons la visite d'une infirmière, en collaboration avec le CLSC,
- les résidants auront accès à une blanchisserie (laveuse et sécheuse, fer et table à repasser),
- présence de la propriétaire,
- un système d'alarme sera relié à la salle du veilleur de nuit et à la cuisine,
- une salle de bain complète sera accessible à chaque étage,
- une banque de noms de médecins faisant des visites à domicile,
- un système de transport,
- une grande cour arrière, avec possibilité de jardin,
- un jeu de pétanque,
- une ambiance familiale (maison de style québécois).

2. LA PROMOTRICE

Madame Caroline Viens
301, rue des Tulipes, app. 9
Villenouvelle (Québec) J1 N l E7
Téléphone: (819) 123-4567

Je suis une personne très dynamique et qui aime travailler avec les gens. J'ai fait des études en administration au cégep, option comptabilité. Ensuite, j'ai travaillé quatre ans pour un courtier en assurances. Mes tâches comprenaient la tenue de livres et l'accueil de la clientèle. Je m'occupais aussi de la facturation. Quand le propriétaire de cette entreprise a pris sa retraite, je me suis retrouvée sans emploi.

Après quelques mois de chômage, pour gagner ma vie, j'ai fait de la tenue de livres pour différentes petites entreprises de Villenouvelle, tout en m'occupant de ma mère et de ma tante. Celles-ci sont âgées respectivement de 66 et 70 ans, sont autonomes et me demandaient surtout de leur rendre de petits services, comme les conduire chez le médecin, les accompagner pour le magasinage et les aider dans les tâches domestiques.

Voilà mes occupations des cinq dernières années. Maintenant, j'ai le goût de passer à autre chose. Mon objectif est de gagner ma vie adéquatement, tout en rendant service à des personnes qui ont besoin d'un peu d'aide de temps à autre. Je crois avoir la formation et l'expérience pour mener à bien mon projet et gérer adéquatement mon entreprise, une fois celle-ci en activité.

3. LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE

Le marché

Mon marché cible est formé, en premier lieu, des personnes âgées autonomes de la région immédiate de Villenouvelle et, accessoirement, des enfants de ces personnes âgées résidant dans la région et désirant que leurs parents demeurent près d'eux. Selon Statistique Canada, en 1996, la municipalité de Villenouvelle comptait 4100 résidants âgés de plus de 65 ans et, au total, l'agglomération comptait 14 365 personnes de plus de 65 ans.

Avec une possibilité de 11 résidants, je crois raisonnable de viser 0,08% du marché des personnes de 65 ans et plus de la région et 0,29 du marché de Villenouvelle. Dans ces circonstances, il est très raisonnable de penser que je verrai ma résidence occupée à pleine capacité, et ce, dès son ouverture.

Répartition de la population par groupe d'âge

RÉGION DE VILLENOUVELLE - STATISTIQUE CANADA, RECENSEMENT DE 1996

VILLE	**0-14**	**15-24**	**25-44**	**45-64**	**65+**
Villenouvelle	6 190	4 310	11 190	7 915	4 100
Villexemple	1 345	590	2040	1 215	515
Saint-Ailleurs Sud	1 880	775	2 770	1 020	290
Desgroseillers	1 495	660	2 245	1 050	360
Grande ville	7 365	6 910	15 350	11 865	7 950
Moyenne ville	4 625	2 710	7 630	3 960	1 150
Total	**22 900**	**15 955**	**41 225**	**27 025**	**14 365**

La concurrence

En ce qui a trait à la concurrence, dans les pages jaunes de l'annuaire téléphonique de la région (1996-1997), j'ai dénombré 35 résidences pour personnes âgées, donc un potentiel moyen de 410 personnes âgées par résidence identifiée dans l'annuaire (14 365 divisé par 35). Cette estimation

ne tient pas compte des résidences clandestines, ni des personnes âgées demeurant à leur domicile. En faisant l'hypothèse que 75% des personnes âgées demeurent chez elles, j'arrive à un marché potentiel par résidence déclarée de 102 personnes de 65 ans et plus provenant de la région de Villenouvelle.

Les concurrents visent des catégories de résidants différentes: certains accueillent uniquement des personnes autonomes, alors que d'autres acceptent des personnes âgées en perte d'autonomie. Les résidences de la région offrent des services comparables, certaines offrent des localisations plus recherchées (bord de la rivière ou centre-ville, par exemple), alors que d'autres visent plutôt la vie de quartier (résidences bien implantées dans la paroisse ou en milieu plus rural).

En ce qui a trait à la structure de prix, celle-ci est semblable pour toutes les résidences, les variations s'expliquant par la dimension des chambres, les services d'infirmières à temps plein ou non, et autres services répondant à des besoins particuliers des résidants. En moyenne, une chambre en occupation simple se loue 850$ par mois, incluant tous les services. Quand une résidence offre de bons services, le service d'information sur les résidences de la région la donne en référence aux enfants qui recherchent une place pour leurs parents et, dans le cas contraire, le centre d'information déconseille la résidence en question. Ma résidence se fera connaître de ce service de références, et j'espère que la qualité de mes services le convaincra de me mettre sur sa liste des résidences à conseiller.

Le chiffre d'affaires

Compte tenu de ces données, j'évalue le chiffre d'affaires annuel de ma résidence à 89 700$, soit trois chambres en occupation double à 600 $ par mois, par personne, et cinq chambres en occupation simple à 775 $ par mois.

4. LE PLAN MARKETING

La stratégie de marketing repose sur la qualité des services offerts par ma résidence (nourriture saine et de qualité, ambiance amicale, présence d'un veilleur de nuit pour assurer la sécurité, infirmière visiteuse une fois par semaine, etc.). Malgré cette qualité constante, je demanderai un prix de location légèrement inférieur à celui de la concurrence.

Pour me faire connaître, outre les pages jaunes de l'annuaire téléphonique, où j'aurai une inscription gratuite avec mon abonnement commercial, je ferai passer des annonces dans le semainier paroissial de Sainte-Famille et de Sacré-Coeur, ainsi que dans ceux des paroisses avoisinantes et dans les publications de l'âge d'or; je mettrai également beaucoup d'efforts pour

obtenir une reconnaissance de l'organisme d'information sur les résidences de la région. Tout cela formera le principal outil publicitaire de mon projet.

5. LE PLAN DES OPÉRATIONS

Localisation et site

J'ai identifié l'endroit idéal pour localiser ma résidence, soit le 301, rue des Tulipes à Villenouvelle, à proximité des Terrasses commerciales. Il faut savoir qu'il y a déjà eu une résidence pour personnes âgées à cet endroit. Elle est fermée, car la propriétaire, elle-même âgée, ne voulait plus s'en occuper. Les principaux facteurs qui font de cet endroit un emplacement idéal sont :

- proximité de l'autoroute (5 minutes),
- proximité du centre commercial Les Terrasses,
- proximité du système de transport en commun,
- secteur tranquille.

Aménagement et équipements

La bâtisse que je veux acquérir compte deux étages et un sous-sol, le terrain a une superficie de 1094,6 m2. La bâtisse devra cependant subir certains aménagements, notamment des rénovations dans les salles de bain et la cuisine, et l'aménagement de la cour. En ce qui a trait aux équipements requis, la majorité d'entre eux sont déjà en ma possession, à l'exception d'un congélateur et de l'ameublement de la cuisine et de la salle de séjour. Si certains résidants désirent des chambres meublées, je devrai aussi acheter des meubles (lits et commodes).

Main-d'œuvre

Travailleront pour la résidence, outre moi-même, deux cuisinières (une à temps plein et une à temps partiel) et un veilleur de nuit. Les cuisinières devront avoir de l'expérience et d'excellentes références, alors que le veilleur de nuit devra être une personne responsable et fiable. Les cuisinières seront rémunérées à raison de 7 $ de l'heure, 8 heures par jour (de 10 h à 18 h), 7 jours sur 7, pour un total de 74 heures par semaine, pour les deux cuisinières. Elles auront la responsabilité des dîners et des soupers, alors que le veilleur de nuit surveillera le petit déjeuner. Le veilleur de nuit sera rémunéré à salaire et/ou par un échange de services, c'est-à-dire qu'il bénéficiera du gîte, du couvert et de la blanchisserie en échange de son service de surveillance.

6. LES LOIS ET RÈGLEMENTS

Comme la Résidence de Caroline compte seulement huit chambres, elle est reconnue comme une résidence privée (non commerciale). La municipalité de Villenouvelle a accepté d'émettre le permis d'affaires et a approuvé les plans d'améliorations locatives de la bâtisse. En tant que résidence privée, la Résidence de Caroline n'a pas besoin d'un permis de la Régie régionale des services sociaux et de santé. En ce qui a trait à la location, les chambres seront louées au mois, sans bail, afin d'éviter les complications en cas de décès ou de maladie des résidants. Quant à la forme juridique de l'entreprise, il s'agira d'une entreprise individuelle, à propriétaire unique, avec immatriculation de la raison sociale, aussitôt que le nom final sera choisi pour l'entreprise.

7. LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Mon expérience me permettra de voir à tous les aspects de la gestion de mon entreprise. De plus, un comptable externe sera engagé pour la vérification des livres et les déclarations de revenus aux deux paliers de gouvernement.

8. L'ÉCHÉANCIER ET LE PLAN DE GESTION DES RISQUES

Mars 1997	Offre d'achat formelle sur la bâtisse
Avril 1997	Obtention du financement
Avril 1997	Début des rénovations (4 semaines)
Avril et mai 1997	Publicité pour recruter des résidants
Mai 1997	Rénovations finales et recrutement de résidants
Fin mai, début juin 1997	Ouverture et entrée des premiers résidants

Les principaux risques encourus dans ce projet relèvent des délais dans l'obtention du financement, de la durée des rénovations et du recrutement des résidants. Dans le pire des cas, une autre bâtisse devra être identifiée et acquise. Dans le meilleur des cas, tout se déroulera comme prévu. Comme solution de rechange, je retarderai les travaux de rénovation et de recrutement des résidants afin d'ouvrir les portes de l'entreprise en septembre plutôt qu'en juin 1997. J'ai un fonds de roulement suffisant pour absorber ces délais.

9. LE PLAN DE FINANCEMENT

Vous trouverez en annexe les prévisions financières pour ma résidence. Les principales hypothèses financières sont les suivantes :

- hypothèque de 145 000 $, sur 15 ans, à un taux de 7,5 % (garantie par le programme de Prêt aux petites entreprises[1]);
- une marge de crédit de 4000 $ sera nécessaire pour les premiers mois d'activité de l'entreprise;
- toutes les chambres seront louées à l'intérieur d'une période de 6 mois;
- un fonds de roulement de 10 000$ sera disponible au démarrage;
- le terrain et la bâtisse seront acquis au montant de 95 000 $;
- les équipements, le mobilier et la décoration coûteront 15 000$;
- les rénovations de la bâtisse se chiffreront à 35 000$;
- chaque résidant consomme pour 1250$ de nourriture par année.

10. LA PROPOSITION DE L'ENTREPRISE

Afin de réaliser le projet, je demande un prêt, garanti par le programme Prêt aux petites entreprises, au montant de 145 000$, de même qu'une marge de crédit de 4000$, laquelle ne sera utilisée que dans les premiers mois d'activité de l'entreprise.

Caroline Viens
Janvier 1997

1. Le programme de prêt aux petites entreprises est un programme du gouvernement fédéral qui permet aux entrepreneurs d'obtenir jusqu'à 250 000 $ de prêt, remboursables sur 10 ans, à un taux d'intérêt légèrement supérieur à celui du marché. Il permet de financer jusqu'à 100 des biens admissibles, soit une bâtisse, de l'équipement ou de l'outillage, des rénovations, etc. Il ne couvre pas le fonds de roulement ni les inventaires. Pour l'obtenir, il faut aussi débourser des frais d'ouverture et d'analyse de dossier représentant 2 % du montant total du prêt.

Annexe

Prévisions financières sur deux ans

COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET	
Coût du projet	
Fonds de roulement	
Encaisse	10000 $
Inventaire de nourriture	1 000 $
Total du fonds de roulement	11 000 $
Immobilisations	
Terrain 18 300$ Bâtisse	76 700 $
Améliorations locatives	35 000 $
Équipement et mobilier	15 000 $
Total des immobilisations	145 000 $
Total du coût du projet	156 000 $
Financement du projet	
Mise de fonds	11 000 $
Prêt aux petites entreprises	145 000$
Total du financement du projet	156 000 $

VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT

	01/04/1997 AU 31/03/1998	01/04/1998 AU 31/03/1999
Encaisse au début	10 000$	972 $
Entrées de fonds	65 450$	89 700$
Revenus de loyer		
Autres		
Total des entrées de fonds	65 450$	89 700$
Sorties de fonds	12 000$	13 750$
Achats de nourriture		
Taxes	3 572$	3 572$
Électricité et chauffage	4 000$	4 500$
Assurances	1 300 $	1300$
Téléphone	300 $	300 $
Câble	216$	216$
Publicité	500 $	500 $
Entretien et réparations	4 000 $	4 000 $
Frais bancaires	240 $	240 $
Salaires	27 000$	27 000$
Avantages sociaux	3 564$	3 888$
Versement sur emprunt	14 786$	16 130$
Prélèvement	3 000$	15 000$
Total des sorties de fonds	74 478$	90 396$
Variation de l'encaisse	(9 028$)	(696$)
Encaisse à la fin	972 $	276 $

CALCUL DES AMORTISSEMENTS

	Montant	Taux	Première année	Deuxième année
Améliorations locatives	35 000$	5 %	875 $	1 706$
Équipement et mobilier	15 000$	20%	1 500$	2 700 $
Bâtisse	76 700$	5 %		1 918 $
Dépenses d'amortissement			4 293 $	8 145 $
Valeur résiduelle				34 125 $
Améliorations locatives				
Équipement et mobilier			13 500 $	10 800 $
Bâtisse				74 783 $

ÉTATS DES RÉSULTATS

	01 AU 31 AU 31/03/1999	/04/1997 /03/1998
Revenus	65450$	89700$
Revenus de loyer		
Total des revenus	65 450 $	89 700 $
Dépenses	13 000 $	13750 $
Achats de nourriture		
Taxes	3 572 $	3572$
Électricité et chauffage	4 000 $	4 500 $
Assurances	1 300 $	1 300 $
Téléphone	300 $	300 $
Câble	216 $	216 $
Publicité	500 $	500 $
Entretien et réparation	4 000 $	4 000 $
Frais bancaires	240 $	240 $
Salaires	27 000 $	27 000 $
Avantages sociaux	3 888 $	3 888 $
Intérêt	9 815 $	10 305 $
Amortissement	4 293 $	8 145 $
Total des dépenses	72124 $	77 716 $
Bénéfice avant prélèvement	(6674 $)	11 984 $
Note sur les hypothèses de revenus :		**Revenus**
Première année		0 $
Premier mois = aucun occupant		
Deuxième mois = 3 occupants		1 975 $
Troisième mois = 5 occupants		3 175 $
Quatrième mois = 7 occupants		4 375 $
Cinquième mois = 8 occupants		5 150 $
Sixième mois = 9 occupants		5 925 $
Septième au douzième mois = 11 occupants		44 850 $
Revenus de la première année		**65 450 $**
Revenus de la deuxième année (11 occupants)		**89 700 $**

BILANS	AU 31/03/1998	AU 31/03/1999
Actifs		
Actif à court terme	972 $	276 $
Encaisse		
Stock		
Comptes à recevoir		
Total actif à court terme	972 $	276 $
Immobilisations nettes	18 300 $	18 300 $
Terrain		
Bâtisse	74 783 $	71 043 $
Améliorations locatives	34 125 $	32 419 $
Équipement et mobilier	13 500 $	10 800 $
Total des immobilisations	140 708 $	132 562 $
Actifs totaux	141 680 $	132 838 $
Passifs et avoir du propriétaire	5 825 $	6 277 $
Passif à court terme		
Portion court terme		
Avantages sociaux à payer	324 $	324 $
Total du passif à court terme	6149$	6 601 $
Passif à long terme	134 204 $	127 927 $
Prêt aux petites entreprises		
Total passif à long terme	134 204 $	127927$
Avoir du propriétaire	11 000 $	1 327 $
Avoir au début		
Prélèvements	3 000 $	15 000 $
Bénéfice (perte) de la période	(6 674 $)	11 984 $
Avoir à la fin	1 327 $	(1 690 $)
Passifs et avoir totaux	141 680 $	132 838 $

SEUIL DE RENTABILITÉ

	An 1	An 2
Frais fixes	3 572 $	3 572 $
Taxes		
Électricité et chauffage	4 000 $	4 500$
Assurances	1 300 $	1 300 $
Téléphone	300 $	300 $
Câble	216 $	216 $
Publicité	500 $	500 $
Entretien et réparations	4 000 $	4 000 $
Frais bancaires	240 $	240 $
Salaires	27 000 $	27 000$
Avantages sociaux	3 888 $	3 888 $
Intérêt	9 815 $	10 305 $
Amortissement	4 293 $	8145 $
Total des frais fixes	59 124 $	63 966 $
Marge brute	88,39%	88,39 %
Seuil de rentabilité	66 887 $	72 366 $
Notes sur le seuil de rentabilité	1 300 $	1 300 $
Frais variables annuels par résidant		
Revenu moyen annuel par résidant	11 200 $	11 200 $
Marge brute	9 900 $	9 900 $
Marge brute en %	88,39%	88,39 %

MOUVEMENT DE TRÉSORERIE

période	**Total**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	7	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Encaisse au début	10 000 $	10 000 $	6 503 $	2 489 $	91 $	158 $	35 $	93 $	150 $	243 $	800 $	822 $	2 379 $
Entrées de fonds													
Revenus de loyer	65 450 $			1 975 $	3 175 $	4375$	5150$	5925$	7475$	7475$	7475$	7475$	7475$
Autres	0 $												
Autres	0 $												
Total entrées de fonds	65 450 $	0 $	1 975 $	3 175 $	4 375 $	5 150 $	5 925 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $	7 475 $
Sorties de fonds	0 $												
Achat nourriture	12 000 $	130 $	1 000 $	1000 $	1 000 $	1 000 $	1 000 $	1 145 $	1 145 $	1 145 $	1145 $	1 145 $	1 145 $
Taxes	3572$						1 571 $			430 $			
1 571 $													
Électricité	4 000 $	337 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $
Assurances	1300 $	112$	108 $	108 $	108 $	108 $	108 $	108$	108 $	108 $	108 $	108$	108 $
Téléphone	300 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $	25 $
Câble	216$	36 $				36 $				36 $			36 $
	36 $			36 $									
Publicité	500 $	250 $	250 $										
Entretien réparations	4 000 $	337 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $	333 $
Frais bancaires	240 $	20 $	20 $	20$	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $	20 $
Salaires	27 000 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $
Avantages sociaux	3 564 $			324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $	324 $
Versement emprunt	14 786 $			1 346 $	1 344 $	1344 $	1 344 $	1 344 $	1 344 $	1 344 $	1344 $	1344 $	1344 $
Prélèvements	3 000 $												
Marge de crédit	0 $				-200 $	-3 000 $	-500 $	-300 $	1500 $	1 500 $		1 000 $	
Total sorties de fonds	74 478 $	3 497 $	5 989 $	5 573 $	4 308 $	5 273 $	5 867 $	7 418 $	7 382 $	6 918 $	7 453 $	5 918 $	8 882 $
Encaisse à la fin	972 $	6 503 $	2 489 $	91$	158 $	35 $	93 $	150 $	243 $	800 $	822 $	2 379 $	972 $

QUESTIONS DIRECTRICES

Caroline va présenter ce plan d'affaires à son banquier dans quelques jours et elle vous demande votre avis sur son document. Elle aimerait bien que vous lui fassiez part de vos commentaires afin d'améliorer son plan d'affaires et de s'assurer d'obtenir le financement qu'elle désire. Entre autres, elle aimerait que vous répondiez aux questions suivantes :

1. Y a-t-il des renseignements qui manquent dans son plan d'affaires ? Si oui, lesquels ?
2. Quels sont les trois principaux points forts de son plan d'affaires ? Pourquoi s'agit-il de points forts ?
3. Quels sont les trois principaux points faibles de son plan d'affaires ? Pourquoi s'agit-il de points faibles ?
4. Selon vous, que décidera le banquier face au projet de Caroline ? Justifiez votre réponse avec cinq arguments.

CAS 3

Bernard Vallée, entrepreneur

LOUIS JACQUES FILION
École des HEC de Montréal

Ce cas est présenté sous la forme d'une entrevue réalisée en 1994 par l'auteur avec M. Bernard Vallée. Les questions de Louis Jacques Filion sont présentées en caractères gras dans le texte.

Votre famille compte-t-elle des entrepreneurs ?

Mon grand-père paternel était entrepreneur en construction.

Quelle est l'occupation de votre père? De votre mère ?

Mon père est maçon. Avec quatre enfants, ma mère avait trop de travail à la maison pour travailler à l'extérieur.

Quelle est votre formation ?

Je suis diplômé en sociologie. J'ai suivi plusieurs séminaires de formation en gestion. Étant le dernier de la famille, j'ai dû travailler pour gagner mes études. Je travaillais pour mon grand-père durant les vacances. Pendant le secondaire, je gagnais de l'argent à passer les journaux, le matin : *Le Devoir, The Gazette* et *Le Journal de Montréal*. Je travaillais dans un dépanneur, les fins de semaines. Après le secondaire, j'ai décidé de faire un apprentissage accéléré de mécanicien, d'une durée de un an. Puis, j'ai travaillé deux ans comme mécanicien dans une station-service. Par la suite, j'ai eu un ennui de santé : on a découvert que j'avais une déviation de la colonne vertébrale. J'ai dû subir une opération pour

la remettre en ordre. Ce fut bien fait. Mais cela m'a tenu immobilisé pendant une année.

J'avais 20 ans. Ça m'a donné le temps de réfléchir beaucoup, de lire. Lorsque je travaillais au garage, je parlais avec les clients. J'avais eu un client qui enseignait la philosophie dans un collège d'enseignement général et professionnel (cégep). Il disait que l'avenir n'était pas dans la technologie, mais dans la compréhension de l'homme social! J'avais de longues discussions avec ce type, qui est devenu avec les années un bon copain. Ça m'intriguait et ça m'intéressait. Je repensais souvent à tout ça. A cause de mon dos, je ne voulais plus travailler comme mécanicien. J'ai décidé de m'inscrire au cégep en sciences humaines. Là, j'ai repris mes travaux de fin de semaine dans un dépanneur et toutes sortes de petites « jobbines ». J'ai rencontré Sophie, qui terminait en techniques infirmières, et on a décidé de rester ensemble. Puis, de fil en aiguille, après le cégep, je suis allé en sociologie à l'Université de Montréal.

Et l'entreprise ?

Comme je ne trouvais pas d'emploi après avoir terminé mes études, j'ai commencé à faire de l'entretien: réparations, parterres, etc. J'ai placé une petite annonce sur le babillard du dépanneur où je travaillais à temps partiel à Sainte-Rose (Ville de Laval). J'ai bâti une clientèle dès le mois de mai, surtout pour l'entretien des parterres. J'avais déjà une petite camionnette. Je n'ai pas eu besoin d'acheter beaucoup d'équipement. A l'automne, j'ai commencé à offrir à mes clients la possibilité de faire toutes sortes de travaux d'entretien: réparations, ménages, etc. J'ai élargi mes services à tout ce que je considérais comme possible. Je me suis bâti une liste de gens que j'engageais lorsque j'en avais trop, ou pour les choses que je ne savais pas faire, comme le ménage, l'entretien ménager. C'est comme ça qu'Entretien Bernard Vallée a été fondé.

Est-ce que vous avez planifié pendant longtemps avant de lancer votre entreprise? Est-ce que vous y pensiez depuis longtemps?

Oui et non, mais pas vraiment sérieusement. C'est arrivé très rapidement.

Décrivez-nous les débuts.

Je n'ai pas emprunté d'argent pour lancer mon entreprise. À l'époque, nous n'avions pas encore d'enfant. Ma femme travaillait et travaille encore comme infirmière dans un hôpital. Elle gagnait un salaire suffisant pour nous faire vivre, mais nous partagions

également les dépenses. Je n'avais pas d'argent et quelques dettes d'études. Tout ça s'est fait progressivement. Mon grand-père entrepreneur m'a beaucoup aidé. Il venait de prendre sa retraite et il est venu travailler quasiment à plein temps pour presque rien pendant deux ans avec moi. Nous avons utilisé beaucoup de ses équipements pour l'entretien et les réparations de maison. Puis, après deux ans, on a commencé à faire de plus en plus d'entretien ménager. La demande était là.

J'étais toujours fasciné par l'intention de développer une entreprise qui soit comme un système social où chacun trouve son compte et qui s'autodéveloppe. Comme je m'y connaissais peu en affaires, j'ai décidé de miser sur la seule chose que je connaissais les structures sociales. Cela m'avait fasciné pendant mes études en sociologie. Je rêvais à des systèmes que je pourrais développer, mais je n'arrivais pas à le faire dans le domaine que je connaissais le mieux, soit celui de la construction. En deux ans, j'avais déjà six employés, dont deux travaillaient en entretien ménager. Lorsque je regarde en arrière, je vois que les deux premières années furent des années de tâtonnement, où j'essayais de comprendre le marché, ainsi que la façon de faire fonctionner une entreprise.

En revenant de vacances, la deuxième année, j'ai décidé de me concentrer sur l'entretien de nettoyage, car j'ai vu qu'il y avait un grand besoin dans ce domaine. J'ai pensé à un système où tous participeraient et trouveraient leur compte. Il a fallu un an pour que ça parte vraiment et on est encore loin d'avoir trouvé le système idéal. Nous avons travaillé très fort. En quatre ans, nous avons atteint 146 employés. Le domaine dans lequel nous travaillons actuellement porte essentiellement sur l'entretien de nettoyage de toutes natures : résidentiel, commercial, industriel, institutionnel.

De quelle façon votre chiffre d'affaires est-il réparti entre ces différents secteurs ?

Ça varie d'une année à l'autre. À la fin de juin, la répartition était la suivante : résidentiel, 35 % ; commercial, 20 % ; industriel, 5 % ; institutionnel, 35 % ; autres, 5 %. Actuellement, on cherche à développer surtout l'industriel et le résidentiel. On fait encore un peu de réparations, mais c'est un petit service complètement à part, qui emploie quatre personnes, toujours les mêmes depuis le début, dont trois sont des anciens employés de mon grand-père. Pour l'ensemble de nos activités, nous ne sommes encore que sur le marché du grand Montréal. On entend parler de nous partout dans les médias, dans la presse. Nous sommes la seule entreprise du domaine qui a des panneaux sur les autobus. Nous sommes la

seule entreprise de nettoyage qui soit passée à la télévision. On fait des émissions à la radio, etc. Vous avez sans doute entendu dire que nous lançons un système de franchises, le mois prochain, qui couvrira tout le Québec. Notre force, c'est d'avoir poussé plus loin la philosophie Cascades et d'avoir développé un système très particulier pour la sélection du personnel. Nous y passons beaucoup de temps.

Quels sont les critères que vous privilégiez pour choisir le personnel ?

Les valeurs humaines des gens, d'abord. La formation, c'est quasiment sans importance, en tout cas dans notre domaine. Avoir une certaine expérience, mais pas nécessairement en années accumulées. Ce qui importe, pour moi, c'est de trouver quelqu'un qui sache apprendre. Ça, c'est peut-être 50 %. Le reste, c'est l'individu, la personne, l'être humain. Qu'est-ce qu'il vaut ? S'adaptera-t-il aux autres ? Adhère-t-il vraiment à nos valeurs ? Est-il loyal ? Peut-on se fier à lui ? Après six ou sept entrevues, on demande de faire un travail écrit, qui porte sur un problème réel que nous avons eu ou que nous avons encore à résoudre. Le candidat doit élaborer un ou deux scénarios de solutions qui soient réalistes, applicables et acceptables. Certains candidats se sont intégrés naturellement à leur équipe de travail de cette façon.

Le candidat doit aussi élaborer une stratégie pour l'entreprise, comment il la voit. Après, on discute. Alors là, on voit vraiment ce qu'il a dans le ventre. On lui tend des pièges. On voit vraiment, après un bon nombre de rencontres, ce que vaut le candidat. Quand vous avez vu dix fois une personne pendant deux heures chaque fois et surtout à un moment où elle n'est pas en position de force pour discuter avec vous, ça vous permet de former un jugement. On lui montre les chiffres aussi. Elle voit ce qu'on a fait. Il faut vraiment s'axer sur le candidat et voir s'il est capable ou pas. On retrouve des tonnes de gens qui sont prêts à travailler, mais peu sont prêts à vraiment s'impliquer et à travailler fort et de façon créative. Il faut travailler et travailler, et refuser d'engager si le candidat n'est pas adéquat. On ne veut pas briser une dynamique où le personnel est motivé à un si haut point. Ça fonctionne, notre système.

On parle beaucoup de formation lorsqu'on fait référence à votre entreprise ?

Pour chaque semaine de travail accompli, chacun a droit à une heure de formation. Ceci signifie que, pour chaque mois de travail, chaque personne reçoit une demi-journée de formation. Au début,

on a la formation obligatoire de cinq jours, plus les applications qui durent aussi cinq jours. Là, la personne reçoit sa première probation. Malgré le processus de sélection rigoureux que je vous ai décrit, 8 % à 10 % des candidats ne sont pas gardés après cette étape. Par la suite, la personne choisit ses cours parmi un ensemble d'options. Ce sont tous des cours pratiques, conçus pour nous qualité, gestion, gestion des ressources humaines, stratégie, etc. C'est de la formation continue, pour qu'ils soient plus professionnels dans leur métier : apprendre à être des super professionnels de leur métier, savoir sélectionner les bons candidats, savoir bien dialoguer avec un client, bien vendre l'entreprise, bien vendre ses contrats de nettoyage, bien gérer son temps, travailler sur la qualité, apprendre à être performant. Au début, nous faisions appel à un consultant extérieur pour concevoir une formation sur mesure, concrète et appliquée, et bien adaptée à nos besoins. L'an dernier, nous avons engagé ce consultant, qui travaille maintenant pour nous à plein temps.

Et ce système, quel est-il? Est-ce un système idéologique ? Pouvez-vous le décrire?

C'est un système semi-démocratique, où chaque personne fait partie de deux groupes : celui de son module de travail et celui de son groupe politique. Ça ressemble un peu au modèle 3M, mais amélioré. L'essentiel de la vie de l'entreprise se déroule dans les modules. Le responsable est d'abord celui qui crée le module. Par la suite, il doit être élu ou réélu à chaque année. Mais sa nomination doit être entérinée par le comité exécutif où se retrouvent tous les coordonnateurs de modules avec moi. Un module comprend une mini-structure d'entreprise où on retrouve des responsables d'activités : ventes, qualité, inspection, recrutement. Ces responsables sont nommés par le coordonnateur élu. Ils accomplissent leurs tâches de gestion en plus de leur travail régulier. Ils reçoivent une prime pour cela.

Chaque module comprend 15 employés mais peut engager des personnes à temps partiel et des surnuméraires non permanents, par exemple lorsqu'ils prennent un gros contrat institutionnel. Chacun est affecté à un secteur géographique donné. On y travaille à partir des principes de qualité. Chaque module doit développer son marché, voir à l'affectation de ses ressources, décider de ce qui le concerne, mais à l'intérieur de certaines règles qui s'appliquent à tous. Par exemple, des étapes bien précises doivent être suivies tant pour la sélection que pour l'évaluation du personnel, l'établissement des prix lors des soumissions, la qualité des services, etc.

Les gens sont impliqués totalement. Ce sont eux qui font fonctionner le système. Plus ils ont de responsabilités, plus ils sont intéressés.

Les profits sont partagés en conséquence. Personne ne reçoit exactement la même paye, bien que les taux horaires soient établis par tâches et non par ancienneté. Mais il existe tout un système de bonification relié à tout ce que chacun génère pour l'entreprise. Par exemple, si tu amènes un nouveau client, tu reçois 5 % de la facturation de la première année, ce qui représente la moitié des profits. D'autre part, le groupe politique se réunit une fois par mois. Il regroupe des gens de modules divers, qui discutent puis font des recommandations au comité exécutif sur des améliorations et modifications à apporter au système. Tu ne peux pas bien fonctionner dans un système comme celui-là si tu ne veux que faire ton travail. Il faut que tu participes, que tu t'impliques, que tu contribues à la croissance.

N'est-ce pas un peu totalitaire, ce que vous venez de décrire comme système d'organisation ?

C'est un choix libre que font les gens lorsqu'ils décident d'y adhérer. Mais une entreprise performante se doit d'avoir un système où tous tirent dans la même direction.

Et votre propre travail, dans tout ça ?

Mon travail consiste à animer, à fournir une direction par une vision cohérente. Ceci nécessite que je passe beaucoup de temps à comprendre, à étudier, à travailler le marché : études, analyses, rencontres avec des clients, marketing, ventes, réflexions quant aux façons de communiquer notre produit. La communication à l'extérieur de tout ce que fait l'entreprise. Mon travail de tous les jours, c'est donc vraiment l'élément marketing. Et aussi le financement. A certaines périodes, j'ai consacré beaucoup de temps au financement. Ça, c'est l'élément difficile.

De quelle façon définiriez-vous ce que votre client achète ?

Le client achète notre qualité. Il achète notre position sur le marché, notre sérieux. J'ai entendu dire par des clients, après qu'ils nous eurent confié des mandats considérables: « Si j'ai choisi Entretien Bernard Vallée, c'est parce que je savais que vous aviez une image de marque de qualité à protéger et que vous étiez en mesure d'acheter 15 000 $ d'équipement pour exécuter ce contrat. » On est reconnu comme sérieux et fiable parce qu'on réalise bien ce qu'on s'est engagé à réaliser.

C'est là une des clefs pour vous ?

Je pense qu'il faut en premier lieu avoir une stratégie. Savoir où l'on veut aller. Être capable de se différencier non seulement sur le marché, mais dans sa façon d'organiser et de faire fonctionner l'entreprise. C'est fondamental. Avoir une vision, puis des objectifs précis à réaliser à chaque année. Savoir s'entourer et s'organiser pour utiliser au maximum la matière grise autour de soi dans l'entreprise et rémunérer les gens en conséquence: il faut que tout le monde gagne à ce jeu-là. On n'est pas riche, mais on vit bien. On évolue dans un milieu de camaraderie où on s'est donné une bonne qualité de vie au travail.

Est-ce que vous avez un conseil d'administration ?

Oui, mais c'est pour la forme. Par contre, on a un comité aviseur composé de six personnes : mon grand-père, le prof de philosophie dont je vous ai parlé, trois entrepreneurs, dont une femme, le directeur d'un centre d'accueil pour personnes âgées. On se réunit quatre fois par année. Là, on a de vraies discussions sur les tendances du marché dans notre secteur et sur ce que nous devrions faire.

Est-ce que vous-même, vous êtes membre de conseils d'administration ?

Oui, trois. Je suis représentant des usagers au conseil du centre hospitalier où travaille ma conjointe. Je siège au comité des anciens du cégep où j'ai étudié, puis au conseil d'un petit atelier de débosselage dans lequel j'ai fait un petit investissement. On ne s'y réunit qu'une fois l'an.

Revenons à l'entreprise. Combien de personnes se rapportent directement à vous ?

Ça ne fonctionne pas de cette façon, ici, parce que chacun est responsable ou fait partie d'un groupe où on retrouve quelqu'un de responsable. On n'a pas d'organigramme. Moi, je ne crois pas à ça, c'est bon pour les grosses organisations bureaucratiques.

Vous voulez dire que personne ne se rapporte à vous ?

Personne n'a à prendre d'ordres de personne. On s'est donné des règles et on agit suivant ces règles. Si quelqu'un a besoin de conseils, il va voir la personne la plus expérimentée ou la plus susceptible de lui être utile. Si vous insistez, on pourrait dire, à la limite, que 12 personnes ont recours plus souvent à moi : la responsable de la comptabilité et de l'administration, le menuisier

responsable des travaux de réparation (ils sont quatre en tout et je songe à faire de cette opération une entreprise séparée, car cela ne cadre plus avec ce qu'on fait dans l'ensemble de l'entreprise), le consultant que nous avons engagé pour s'occuper de formation et neuf coordonnateurs de modules.

Vous n'avez pas de secrétaire ?

Non, je suis un maniaque du Mac et j'y fais tout mon secrétariat moi-même. Pour les soumissions, les rapports à la banque, les états financiers et autres travaux du genre, nous avons deux personnes à l'administration dont c'est la responsabilité. Elles travaillent sur des compatibles IBM.

Est-ce que vous avez des politiques d'entreprise et des descriptions de tâches écrites?

Pas assez. On commence. Ça viendra.

Est-ce que vous avez un syndicat ?

Non. Ça serait très difficile dans notre système.

Vous avez dit que vous établissiez des objectifs à chaque année. Ils sont assez ambitieux, d'après ce que je peux voir. Est-ce que les gens s'en plaignent ?

Non, car ce sont eux-mêmes qui les formulent. D'ailleurs, il existe plusieurs façons d'améliorer ton revenu. Par exemple, tu peux travailler sur l'entretien ménager le soir et recruter de la nouvelle clientèle le jour. Nos objectifs pourraient être beaucoup plus ambitieux, mais ça prendrait beaucoup plus d'argent que nous n'en avons pour être en mesure de financer une plus forte croissance. En effet, il nous faut payer les employés aux deux semaines, mais certains clients, surtout institutionnels, ne nous payent qu'à 60 ou même 90 jours. Il faut de la liquidité pour financer l'intégration de ces nouveaux clients. Plus ils sont gros, plus les marges sont faibles et plus il leur faut de temps pour payer. Vous voyez où doit être la logique de notre croissance.

Est-ce que vous gardez beaucoup de contacts personnels avec les clients ?

J'ai évité ces contacts, sinon je ne pourrais plus consacrer le temps qu'il faut à mon travail. J'en vois cinq ou six par mois, c'est-à-dire un ou deux par semaine. Actuellement, nous sommes en train de faire de gros appels d'offres. Là, je vais m'impliquer. Un de ces contrats, de plus de un million par année, est avec Bombardier

pour l'ensemble de leurs opérations au Québec. Mais, généralement parlant, ce n'est pas moi le meilleur vendeur ici. Plus je deviens entrepreneur, plus j'ai de la difficulté à vendre.

Vous avez réalisé qu'au fur et à mesure que vous deveniez un gestionnaire...

Ce n'est pas du tout ce que j'ai dit. Pas gestionnaire, *entrepreneur*. Quelqu'un est payé pour faire la gestion de l'entreprise. Ce n'est pas mon travail. Je ne suis pas gestionnaire, mais entrepreneur. C'est un métier, ça, monsieur. Si on l'apprend, ça marche ; sinon, ça ne marche pas. Ça englobe tout. Une entreprise, c'est un système social: il faut lui donner une direction. Savoir reculer pour bien voir, jongler avec un problème déjà existant ou qui est en train de se créer, donner un coup de main, travailler avec les autres à le résoudre. Ne pas le résoudre soi-même. J'ai appris ça, entre autres de mon grand-père. Il faut qu'on grandisse et qu'on amène les autres à grandir avec soi. Il faut apprendre à reculer pour bien voir. C'est tellement élémentaire. Tout cela prend du temps. Je me vois très bien lorsque nous aurons doublé, triplé, multiplié par *20* notre chiffre d'affaires. J'arrive à imaginer dans quelle position je devrais être à ce moment-là. C'est pour ça que je ne mets pas de limite à la croissance, mais j'essaie d'être prudent. Est-ce qu'on va réussir? Ça, c'est autre chose. On va peut-être faire un bon plongeon. L'avenir le dira. C'est le risque, le goût du risque.

Vous avez fait remarquer que plus vous deveniez engagé personnellement dans votre activité d'entrepreneur, moins vous pouviez vendre ?

C'est peut-être une question personnelle. Est-ce que c'est la même chose pour tout le monde? Vous êtes le spécialiste. Je vous pose la question.

Chaque personne est différente, chacun a son système.

Tout à fait juste.

Quelles sont les principales forces et les principales faiblesses de votre organisation ?

Les faiblesses sont toujours passagères. Elles sont dues à la croissance. On les règle, en principe, assez bien. Parfois, il faut du temps pour faire comprendre à un coordonnateur qu'il doit gérer ses dépenses le mieux possible. En ce qui regarde les forces, je dirais d'abord la qualité des gens: les utiliser en tant que tels. On revient toujours là. L'information aussi: il faut être très bien

informé sur ce qui se passe chez soi, dans son marché, dans son entreprise et ailleurs. Moi, je vais voir aux États-Unis comment ils nettoient. Il y a toujours quelque chose à apprendre. Au Japon, j'ai vu un robot qui nettoyait des vitres. Je ne sais pas si on aura un robot demain, mais je l'ai vu. J'ai pu voir un peu ce que c'était. L'information, c'est aussi une très grande force dans l'entreprise. Tous sont informés. Les dossiers sont ouverts à tous.

Vous dites que vous êtes bien informé et que c'est une force pour vous. Quels sont vos moyens de contrôle et d'information sur ce qui se fait dans votre entreprise ?

Il faut faire confiance aux gens, autrement ils ne vous font pas confiance. A un certain moment, je leur ai dit qu'ils devaient se contrôler eux-mêmes. On a un système où chaque module est responsable de son contrôle: une personne pour les contrôles comptables, une autre pour la qualité du travail. Ce sont là des tâches additionnelles, qui s'ajoutent au travail régulier qu'assument les nettoyeurs. Le mois dernier, nous avons convenu d'occuper un nettoyeur à mi-temps pour qu'il élabore un meilleur système d'inspection du travail. Il y a aussi un contrôle budgétaire qui est très strict. C'est 90 % du contrôle. Pour le reste, c'est de la discussion. Je vérifie très peu, je fais confiance. Ce ne sont pas les contrôles qui importent d'abord, mais l'état d'esprit que vous créez. Si les gens veulent voler ou ne pas bien faire leur travail, c'est la même chose, ils arriveront toujours à le faire. On essaie tout de même de ne pas leur rendre la chose trop facile.

Je voudrais vous poser une dernière série de questions, sur vous, cette fois. Qu'est-ce qui vous donne les plus hauts niveaux de satisfaction dans le processus d'entrepreneuriat ?

Tout. Avoir du plaisir à le faire. Car si je n'avais pas de plaisir à faire ce que je fais, ce serait terrible. Je crois que c'est 99 % de ma motivation.

Est-ce qu'il y a des choses plus spécifiques que vous pourriez indiquer ?

Oui, que tous participent. C'est un point essentiel. Pour que les autres aient aussi ce plaisir de voir cette entreprise avancer. Je crois que ça, c'est important.

Qu'est-ce qui vous rend plus créatif? Avez-vous identifié des choses qui vous rendent plus créatif ?

Pour moi, c'est d'être déconnecté des problèmes de tous les jours. Je crois que mes meilleures idées me viennent quand je fais toute autre chose que du travail.

C'est-à-dire ?

Quand je suis en vacances, quand je fais du vélo, quand je fais du ski. Là me viennent beaucoup d'idées. C'est pour ça que j'évite de travailler les fins de semaine. J'ai appris qu'il ne fallait pas négliger de prendre des vacances. Même si j'essaie de ne pas trop penser à l'entreprise, j'ai beaucoup d'idées lorsque je reviens.

Vous prenez de six à huit semaines de vacances par année. Est-ce que vous les prenez à la suite ou entrecoupées ?

Je prends quatre semaines consécutives en famille. On a maintenant deux enfants, et ma conjointe est enceinte d'un troisième. On fait du camping aux États-Unis. Mais on va changer ça, parce qu'avec deux jeunes enfants, ce n'est pas toujours facile. Je prends deux semaines aux Fêtes et deux autres semaines séparées, pour aller voir des expositions industrielles en Ontario, en Europe ou ailleurs : une au printemps, l'autre à l'automne. J'ai commencé cela l'an dernier, mais je vais réduire ça, car c'est trop long.

Qu'est-ce que vous pensez du pouvoir comme outil de gestion ?

Je suis content qu'on nous limite, car autrement cela risquerait d'être très dangereux. C'est sincère, ce que je vous dis.

Quelles sont vos recommandations à ceux qui veulent se lancer en affaires ?

Il y en a qui se lancent sans avoir de bonnes idées et ça finit par des fiascos. Si vous avez des idées et des capacités pour faire quelque chose, il faut foncer, y aller, avancer sans se retourner. Ne pas trop regarder derrière, mais continuer à avancer. Je crois que c'est le meilleur conseil que je puisse donner.

Pour ce cas, les questions plus traditionnelles sont remplacées par une grille d'analyse, préparée par l'auteur du cas, que l'étudiant doit utiliser pour procéder à l'analyse du cas. Cette grille est fournie ci-dessous. Elle peut être également utilisée pour le cas suivant, celui de Louise Cossette.

GRILLE POUR L'ANALYSE DE CAS D'ENTREPRENEURS

OBJECTIFS

Identifier les éléments qui caractérisent le savoir-être et le savoir-faire d'entrepreneurs, afin de mieux comprendre leur logique entrepreneuriale.

PLAN DE L'ANALYSE DE CAS

1.	Situer l'entrepreneur choisi par rapport à chacune des douze caractéristiques de l'entrepreneur et de l'agir entrepreneurial présentées au chapitre 2 de *Vision et relations (Louis* Jacques Filion, Editions de l'entrepreneur).	**30 points**
2.	Présenter un tableau synthèse de ce qu'est (savoir-être) et de ce que fait (savoir-faire) l'entrepreneur choisi, en insistant sur les éléments qui le différencient et sur ceux qui le caractérisent le plus.	**10 points**
3.	Identifier ses forces et ses faiblesses.	**10 points**
4.	Identifier et décrire les images qu'il se fait de son environnement interne (entreprise) et de son environnement externe.	**20 points**
5.	Faire une projection de l'endroit où se rendra cet entrepreneur s'il continue à penser dans les mêmes termes et à faire ce qu'il fait déjà. Autrement dit, identifier sa vision et la cohérence entre sa vision centrale, ses visions émergentes et complémentaires, et son système de relations.	**10 points**
6.	Présenter une critique synthèse du fonctionnement de l'entrepreneur choisi, à partir de la façon dont son système visionnaire intègre ou non la détection d'occasions. Examiner aussi la cohérence entre ses images et sa vision.	**10 points**
7.	Recommander des pistes pour l'amener à améliorer son système entrepreneurial.	**10 points**

CAS 4

Louise Cossette, entrepreneure

LOUIS JACQUES FILION
École des HEC de Montréal

Ce cas est présenté sous la forme d'une entrevue réalisée par l'auteur avec Mme Louise Cossette. Les questions de Louis Jacques Filion sont présentées en caractères gras dans le texte.

Avant de commencer à parler de Louise Cossette, peux-tu nous décrire très brièvement ton entreprise, le nombre d'employés et ce que vous faites ?

C'est une entreprise de création de bijoux de fantaisie, de cadeaux haute gamme. Présentement, il y a douze employés, dont quelquesuns sont à temps partiel.

Combien sont à plein temps ?

Huit.

As-tu des activités à l'extérieur de Saint-Jérôme ? Des points de ventes ?

Oui, certains employés travaillent ailleurs qu'à Saint-Jérôme. Nous exposons dans un centre de distribution à Montréal et dans un autre à Québec. Des agents travaillent à temps plein pour la collection Louise Cossette et sont payés à commission. Ils sont chargés de distribuer les produits.

As-tu des employés qui ont des responsabilités, à qui tu délègues des activités particulières, ou la plupart des gens sont-ils à la production ?

On a des activités différentes. Il y a une personne qui est chargée du secrétariat et de la comptabilité.

À plein temps ?

Oui. Une autre personne est gérante de la vente au détail. Elle aussi est à plein temps. Ici, dans le secteur de Saint-Jérôme, on a deux points de ventes différents. Et il y a les artisans qui travaillent à la production.

Il y en a combien ?

Il y en a trois qui travaillent à l'atelier, au local même, et deux autres qui travaillent en sous-traitance, qui ont ouvert leur atelier chez eux.

Qui sont payés selon la production réalisée ?

Oui.

Peux-tu nous parler un peu de toi ? Comment en es-tu venue à lancer l'entreprise ?

Ça faisait quelques années que j'avais délaissé le marché du travail, en fait depuis la naissance des enfants. Lorsqu'ils ont commencé à aller à l'école, nous avions de plus en plus de besoins financiers, d'une part, et, d'autre part, ça me tentait de retourner sur le marché du travail. On a deux hebdomadaires, ici, dans le secteur. J'avais envie d'y travailler, mais je me suis cassé le nez au premier journal, parce que je n'avais aucune compétence. Je m'y suis prise différemment au deuxième, pour ne pas manquer mon coup. J'ai demandé à voir le directeur. Quand on m'a demandé pourquoi, j'ai dit que c'était personnel. J'ai réussi à avoir un rendez-vous de façon très détournée. Quand je me suis retrouvée dans son bureau pour demander un travail, je n'ai pas proposé de faire quoi que ce soit. J'ai demandé ce qui se faisait dans un journal.

Et le directeur était fier que je lui pose la question. Il m'a tout expliqué. Je lui ai dit que je pensais pouvoir rendre service au journal. Il n'avait besoin de personne à ce moment-là. Mais, de façon très naïve, j'ai mentionné que je ne comprenais pas pourquoi tel commerce, qui fonctionne par ailleurs très bien, ne s'annonçait pas dans son journal. Et il m'a répondu que c'était parce qu'il

n'était pas client. Alors je lui ai dit: « Si vous avez suffisamment de représentants, comment ça se fait que tous les commerces ne s'annoncent pas dans votre journal? Il y a de la place pour un autre représentant. » Il m'a répondu que ce serait effrayant de m'entraîner là-dedans. Finalement, j'ai proposé qu'il ouvre un poste de représentant pour moi et que je sois payée seulement à commission. Il n'avait rien à perdre, et moi non plus. C'est comme ça que j'ai commencé à travailler en publicité. Je me suis inscrite à des cours, ça pressait. Après trois mois, je gagnais plus que tous les représentants qui étaient là et qui étaient payés à salaire. Moi, j'étais seulement à commission.

Il y en avait plusieurs ?

Ils étaient cinq hommes. J'étais toute seule de femme dans l'équipe. Ça a commencé à créer des conflits. Je n'ai pas eu à les régler, parce qu'un poste de radio est venu me chercher et m'a engagée.

Trois mois après, un poste de radio t'a offert un poste en publicité ?

Comme représentante publicitaire, et je faisais aussi des textes pour la radio. J'ai adoré. Là, j'ai pris de l'expérience.

C'était plus payant ?

Oui, c'était plus payant et plus organisé aussi. Un poste de radio qui faisait partie d'un réseau provincial. Donc, il y avait une bonne structure. On avait des cours de vente, des cours sur la publicité. Des choses élémentaires, peu approfondies, mais tout ce que je pouvais apprendre, je l'apprenais. Et je travaillais avec des gens d'affaires. A ce moment-là, j'ai vite connu tout le monde en affaires dans le secteur de Saint-Jérôme.

Combien de temps est-ce que ça a dure ?

Deux ans. Le poste de radio a fait faillite.

Pourquoi ?

Le poste a été acheté par des hommes d'affaires de Saint-Jérôme. Ils ont acheté une bâtisse neuve. C'était en 1980, au début de la récession. Les taux d'intérêts ont monté à plus de 20 %, et ça a sauté. Ç'a été tout de suite repris par le réseau, et ils ont gardé seulement deux des six représentants. J'ai été mise à pied.

Comment voyais-tu ton travail comme représentante ? Tu vendais essentiellement de la publicité ? Tu as dû développer des trucs du métier, la-dedans ?

Oui et j'ai adoré tout ce que j'ai fait. C'est peut-être ma curiosité qui faisait que j'étais proche de mes clients. Je m'intéressais tellement à ce qu'ils faisaient qu'ils étaient devenus des amis. C'était rendu que j'avais des clients, s'ils avaient des problèmes dans l'entreprise, j'allais manger avec eux, j'allais prendre un café. J'aimais qu'ils m'expliquent les problèmes qu'ils vivaient dans l'entreprise. J'étais vraiment proche de mes clients. J'ai adoré ça. Ensuite, il y a eu le symposium « Les jeunes et l'emploi ». Après la récession, il y avait beaucoup de jeunes qui étaient au chômage. Ce symposium sur l'emploi était gouvernemental.

Les responsables de la région m'ont abordée pour regrouper des gens d'affaires de Saint-Jérôme et pour être responsable des relations entre les partenaires socioéconomiques pour le symposium. Je commençais à être un peu connue. C'était un contrat d'un an qu'ils me donnaient, pour organiser, d'une part, des groupes de jeunes - mon expérience avec les jeunes était là - et, d'autre part, des groupes de gens d'affaires qui se pencheraient sur la question de l'emploi chez les jeunes.

J'avais trois paliers de gens d'affaires différents : petites et moyennes entreprises, grandes entreprises, et un palier au niveau gouvernemental et paragouvernemental. Pendant un an, j'ai fait le pont entre ces gens. J'étais responsable d'organiser les réunions pour mener à bien le forum qui allait être présenté dans le cadre du symposium. Ç'a été une expérience extraordinaire.

Comment est-ce arrivé, qu'on soit venu te chercher pour ça ?

Par des références, d'abord peut-être dans le milieu de la publicité, du journal et de la radio. J'étais toute seule de femme. A la radio, c'était la même chose. C'est ce qui m'a permis de percer. Moi, j'ai toujours dit que c'était un avantage que d'être une femme dans un monde d'hommes, parce qu'on te remarque un peu plus si tu es toute seule à faire quelque chose. J'ai passé par là au bon moment. C'était lors d'un tour de table qu'il y avait eu au niveau de la ville de Saint-Jérôme, du commissariat industriel. Mon nom a été proposé. Puis j'ai passé l'entrevue et j'ai eu le boulot. Ç'a été fort intéressant.

Il fallait vraiment trouver des solutions concrètes à l'emploi et créer des entreprises de sous-traitance. Je tenais des réunions avec des groupes de jeunes et trois autres groupes que j'avais formés aux divers paliers gouvernementaux et chez les entrepreneurs. D'un

côté, j'amenais les problèmes des jeunes et, de l'autre, les solutions des entrepreneurs. A l'inverse, je soumettais les problèmes des entrepreneurs aux jeunes aussi ! Ç'a été une expérience très enrichissante.

Tu as été impliquée dans beaucoup de choses très différentes ?

Oui, très variées. Ce sont les circonstances qui ont fait ça aussi. Je ne suis jamais restée à rien faire. J'étais prête à faire n'importe quoi.

Quel était ton fil conducteur pour déterminer dans quelle activité aller, quoi choisir? Parce qu'à travers toutes ces activités, qui peuvent apparaître très différentes, il y **a quand même certaines similitudes ?**

Oui, on peut faire le lien. Je pense que c'est mon amour des gens, qu'on retrouve dans tout ça. Au départ, j'avais l'impression de venir d'un milieu très favorisé. Mes parents étaient entrepreneurs et j'avais aussi une famille très unie. Un père et une mère qui n'avaient jamais vécu de conflit au niveau familial. Des problèmes, pour moi, ça n'existait pas. Je suis très, très confiante dans la vie. Donc, j'attirais à moi les gens qui avaient des problèmes, qui voulaient se confier, qui voulaient parler. Je suis très, très positive. Je pense que c'est ce qui m'a amenée à choisir d'être éducatrice auprès des délinquants comme métier. Mais c'est peut-être aussi ce qui m'a fait choisir le reste, après. Je cherchais à relever des défis.

Tu entretenais une perception de toi qui faisait en sorte que, si on est confiant, on peut régler des choses ?

Aujourd'hui, j'en suis consciente, mais à ce moment-là, je ne crois pas que j'étais consciente que j'avais cette confiance-là en moi. Je faisais cela de façon très naturelle. Je me rends compte effectivement, aujourd'hui, que c'est la base. Il faut avoir la confiance, pouvoir dire: « je peux le faire ! »

Tu es une sorte d'organisatrice sociale, d'une certaine façon ! On retrouve plusieurs dimensions sociales dans ce que tu as fait !

Je pense que j'aurais fait une bonne missionnaire, effectivement. Parce que mon rôle de missionnaire ne s'arrête pas là. Après le symposium des jeunes et de l'emploi, j'ai été directrice de la Fondation de l'hôpital. Et encore là, c'était un nouveau poste. Il y avait un conseil d'administration, la Fondation existait depuis une quinzaine d'années, mais jamais personne n'avait occupé le poste de directeur

à temps plein. Tout était à faire. La campagne de levée de fonds et tout ça. J'en ai organisé, des choses. J'ai été là trois ans. J'ai bien aimé le milieu hospitalier. J'ai encore appris bien des choses nouvelles.

Et après ça ?

Quand j'étais directrice de la Fondation, travailler de mes mains me manquait. J'avais plutôt un travail de bureau et d'administration. Il fallait que j'aie un petit atelier de travail chez moi. C'était un passe-temps important pour moi. Tout cela a débuté de façon assez banale. Un ami a fait un voyage et m'a rapporté des pierres. J'ai essayé d'aller les faire monter chez un bijoutier. Je trouvais beaucoup trop conventionnel ce qu'on me proposait. Je me disais « Pourquoi est-ce qu'on n'utiliserait pas des matériaux qui ne sont pas destinés à faire des bijoux mais qui pourraient très bien se marier avec des pierres ? » Et je me suis fait des bijoux pour moi avec ces pierres-là.

Je travaillais alors à l'hôpital, et des infirmières et des gens me demandaient: « Où as-tu pris ça ? J'aimerais en avoir un... » Tranquillement, je me suis monté un inventaire, je m'achetais des choses ici et là et je fabriquais des bijoux. Et la dernière année que j'étais à la Fondation comme directrice, les quatre derniers mois, j'avais incorporé mon entreprise, engagé une artisane chez moi, qui fabriquait les bijoux. Moi, je dessinais les modèles, parce que quelques boutiques m'en avaient demandés. Je n'avais pas moi--même fait les démarches pour vendre mon produit. Les choses se sont enclenchées graduellement, comme ça.

C'est cette personne qui avait apporté les pierres, qui a déclenché le processus.

Je ne me rappelle même plus qui m'avait apporté ça. C'est tellement un geste anodin. Peut-être quelqu'un que je ne connaissais pas beaucoup, qui en avait rapporté pour beaucoup de monde en revenant de voyage.

Alors, tu as commencé à faire ces bijoux-là chez toi ? Et la demande est venue ?

Je n'avais aucune technique, il fallait que j'invente des techniques. Comme j'avais tellement peur de ne pas bien faire les choses, j'ai fini par les faire beaucoup mieux que ce qu'il y avait sur le marché dans les bijoux de fantaisie. Je suis allée voir dans les boutiques, j'ai pu comparer la finition du produit et je me suis dit: « Tiens, c'est intéressant de ne pas avoir de technique ! » J'ai été obligée de créer des choses différentes.

C'est la demande, les gens que tu connaissais et qui, par le bouche à oreille, ont entendu parler de ce que tu faisais, qui ont fait que tu en as fabriqué de plus en plus. Alors, tu as décidé de laisser la Fondation pour ne faire que ça ?

Oui.

Mais ton âme de missionnaire ne se sentait pas coincée là-dedans ?

Mais attendez la suite. Je n'ai pas laissé ça là. Mon âme de missionnaire est toujours là, encore aujourd'hui. Même peut-être davantage qu'à une certaine époque. Premièrement, peut-être que je ne me serais pas lancée en affaires si ce n'avait été d'une amie qui est venue me demander : « Tu commences à en faire pas mal, de bijoux chez toi, tu n'aurais pas besoin d'aide? » Je lui ai répondu que non, je ne voulais pas en faire une entreprise, c'était un passe-temps. Elle me dit: « Je connais une petite jeune fille qui est très, très habile de ses mains, mais qui n'a pas de travail, et sa mère vient de mourir. » Alors j'ai engagé cette petite fille-là. J'ai été obligée, pour lui donner du travail, de me trouver des clients. C'est mon âme de missionnaire qui a fait que je me suis lancée en affaires. Et comme après je ne pouvais pas la congédier, ça aurait été trop triste, je trouvais des clients pour lui donner du travail.

Comment as-tu fait pour te trouver des clients ?

Je suis allée les voir. Je n'aimais pas ça et je n'aime pas plus ça aujourd'hui, vendre mon produit. Je suis rarement allée les voir moi-même. J'ai plutôt envoyé des gens, comme, entre autres, une grande amie qui s'habillait dans la plus belle boutique pour femmes de Saint-Jérôme. J'ai fabriqué un bijou pour aller avec un vêtement qu'elle avait acheté là, et je lui ai demandé de le porter lorsqu'elle irait à la boutique. C'est ce qu'elle a fait. La propriétaire lui a demandé où elle avait acheté son bijou. Cette femme-là était très à l'aise, voyageait beaucoup, et les gens ont pensé que c'était au cours d'un voyage dans une grande ville. Alors mon amie lui dit que, justement, elle voulait lui en parler.

La propriétaire pensait que c'était quelque chose qui aurait pu être fabriqué à Paris ou à New York ?

Oui, parce que, justement, cette boutique-là vendait les vêtements Entropia. C'est une des lignes de vêtements les plus haut de gamme au monde. Il y a 26 boutiques dans tout le Canada qui vendent du vêtement Entropia. C'est un vêtement qui est très très dispendieux. On parle d'une blouse à 4000 $, d'une jupe à 5000 $.

C'est une ligne de vêtements extrêmement réputée. J'avais fait quelques pièces, et ils m'ont contactée. J'ai placé mes bijoux là et en salle de montre à Montréal depuis cette époque-là.

Et ça a continue ?

Ça a commencé. C'était tout petit, je n'avais qu'une employée. Mon atelier était chez moi. J'ai loué un local au centre-ville et j'ai ouvert une petite boutique, avec un atelier plus grand. C'était peut-être un peu naïf, à ce moment-là. Je n'étais pas vraiment consciente de ce qui pouvait m'attendre. Il y avait beaucoup d'euphorie et d'enthousiasme. Heureusement ! J'engageais du personnel. Je n'ai engagé personne qui avait des compétences pour fabriquer des bijoux. Parce qu'on ne connaît pas sa concurrence. Je partais avec cette idée-là, c'est le contraire de ce qu'on nous enseigne. Je n'avais aucune expérience dans le domaine de la mode, je ne connaissais pas le nom des concurrents, ni des lignes de produits.

Peut-être que si tu avais connu ça, tu ne te serais pas lancée ?

Non, je n'aurais pas osé. Aujourd'hui, je me bats là-dedans, mais à cette époque-là je n'aurais pas osé. Je parle comme si ça faisait des années. Il me semble que ça fait longtemps, mais ça ne fait que quatre ans. La plupart des gens que j'ai engagés étaient bénéficiaires de l'aide sociale, n'avaient pas de travail, étaient habiles de leurs mains et voulaient travailler. J'ai continué mon rôle d'éducatrice.

Au début de l'entrevue, tu as dit que tu engageais des artisans et que tu en avais deux en sous-traitance ?

Oui, au lieu de tout faire en atelier. D'abord, il faut que je vous dise que chaque pièce qu'on fait a une garantie d'exclusivité. Donc, au départ, c'était impensable de faire 50 000 paires de boucles d'oreille et de donner à chacune une garantie d'exclusivité. Mais ce qui a fait la force de notre produit, c'était de pouvoir dire à la dame qui l'achetait: « Votre paire de boucles d'oreille est exclusive. Il n'y aura pas une autre paire identique. » Ça va à l'encontre de la commercialisation d'un produit. Et moi, j'avais vraiment en tête d'exploiter ça, même à une plus grande échelle, même au niveau international. Alors, il fallait trouver une façon qui soit rentable pour continuer à offrir l'exclusivité. Donc, on a trouvé une technique de base pour les fabriquer, et c'est ça qui est fait en sous-traitance. Ce qui est fait chez moi, c'est uniquement le design.

La conception, c'est fait chez vous ?

Oui, le dessin. Cette année, on a un nouveau produit qui est unique au niveau mondial et qui est mis sur le marché. C'est un bijou dans lequel les femmes peuvent porter leur parfum. Ça vient d'une idée, on n'a pas inventé la roue. Je voulais beaucoup vendre sur le marché hors taxe : aéroports, bateaux de croisière... Comme produit canadien fait à la main, il n'existe pas d'équivalent. Par contre, sur le marché hors taxe, ce que les gens achètent, c'est un nom, un grand nom. Si on va dans un aéroport, on achète du Gucci, de l'Hermès, etc. Il n'y avait aucune raison pour que les gens achètent du Louise Cossette. Alors, je me disais: « Si je m'en vais dans le réseau conventionnel de bijoux, c'est une jungle. » Je le voyais, c'est incroyable le nombre de compagnies de fabrication de bijoux, il y en a des milliers et des milliers. Ça meurt, ça se relève. Plein de gens font ça.

Je me demandais comment trouver un moyen d'atteindre le niveau haut de gamme. Dans ma grande naïveté, je me suis dit que le marché hors taxe, c'était le réseau que ça me prenait. Mais n'y entre pas qui veut. Ça fait trois ans que je travaille à cela. Delta vend notre produit, Air Canada et Air France les vendront très bientôt. Ça y est et, justement, c'est que sur le marché hors taxe, les démarches et les recherches que j'ai faites m'ont démontré que le produit qui se vend le plus, c'est le parfum.

Donc, on s'est mis à travailler sur une façon pour les femmes de porter leur parfum dans leur bijou. C'est l'endroit stratégique où l'on porte son parfum, c'est à la même place que la boucle d'oreille et ça ne change pas l'odeur du parfum. Il y a eu une recherche qui s'est faite chez nous, avec les artisans, et jusqu'à ce que je trouve, il n'y a rien que je n'ai pas essayé. Le produit est au point, l'emballage, les cartes de garanties sont en 12 langues. On s'est plié à des exigences absolument inimaginables pour aller sur ce marché-là. Le contrat a été signé au Québec, ce sont les boutiques Dans un jardin qui vont vendre le produit ici au Québec et en France aussi.

Bravo, c'est fantastique !

Oui, c'est « emballant », mais c'est difficile.

Qu'est-ce qui est difficile? De le fabriquer ou de le passer dans le système de distribution ?

Rendu à ce stade-là, ce qui est difficile, c'est de tout coordonner. Nous ne sommes plus une entreprise artisanale quand on en arrive là. Le marché international, ce sont les stocks, le fond de roulement, etc. Ce n'est plus la même chanson.

C'est une question que je voulais te poser : tu as beaucoup de stock, seulement qu'à voir dans la boutique ici...

Vous n'avez vu que la boutique au détail !

Je suppose que pour travailler dans ce domaine-là, il faut que tu aies beaucoup de stock, ce qui prend beaucoup de moyens financiers. Comment t'arranges-tu, à ce niveau-la ?

C'est justement un aspect qui est moins drôle, surtout en pleine récession, comme ce que nous vivons maintenant en 1991. Il faut dire qu'au départ, la boutique au détail vendait beaucoup. C'est vraiment parti en fou. On en vendait, on ne fournissait pas. Le premier Noël que la boutique a été ouverte, on avait des files de gens pour faire des emballages. Ça ne fait que quatre ans, et ce n'est plus ça. Nous sommes dans une petite ville. Nous avons un produit très spécifique. C'est pour ça que nous nous sommes tournés vers autre chose, vers un autre marché. Donc, nous avons vite écoulé le fond de roulement. Nous n'avons pas pu financer nous-mêmes l'exploitation de tout ce que ça a pris pour aller sur le marché international.

C'est pas la banque, non plus. En période de récession, les banques n'ont pas une réaction nécessairement dans le même sens que nous. C'était audacieux, aussi, de lancer un nouveau produit. Donc, j'ai initié un dossier de capital de risque, il y a quelques mois, en mai dernier, pour faire la mise en marché de ce produit-là, et j'ai aussi eu beaucoup d'aide. Je suis capable de m'en trouver, c'est ma force. D'abord, je me rends vite compte dans quoi je n'excelle pas. Je vais essayer d'accomplir les tâches dans lesquelles j'excelle. Si je n'excelle pas dans quelque chose, je vais le passer à quelqu'un qui y excelle.

Il faut qu'il y ait quelqu'un autour de toi pour ça ?

Il y a plein, plein de gens autour de nous.

Peux-tu me donner un exemple, peux-tu me donner un domaine où tu n'excelles pas particulièrement ?

Par exemple, dans l'administration. Je comprends vite, si on m'explique.

Qu'est-ce que tu entends par administration ?

La comptabilité, le système de prix de revient, les stocks, tout ce qui concerne la gestion courante de l'entreprise. Je suis capable, par exemple, de lire des chiffres. Les mathématiques, je comprends

ça très bien, mais c'est quelque chose dont je n'aime pas m'occuper et je n'ai pas les compétences pour le faire, non plus. Mais on a de l'aide assez facilement, de ce côté-là. J'ai fait appel au ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec. J'ai eu un spécialiste, un diplômé MBA (Maîtrise en gestion des affaires), qui est venu à notre entreprise et qui a mis sur pied le système de comptabilité. Ça fait deux ans qu'il travaille chez nous et qu'il supervise la secrétaire.

Un diplômé MBA qui travaille comme consultant ?

Oui, spécialisé dans les systèmes de prix de revient. J'ai fait des pieds et des mains pour avoir ça. Parce que pour avoir une telle aide, il faut avoir un certain chiffre d'affaires. Je ne l'avais pas et je leur ai prouvé que je l'aurais s'ils m'envoyaient quelqu'un. Je pense qu'il faut se débattre là-dedans, il faut contourner, il faut être marginal. Il faut être entreprenant ! J'ai aussi eu de l'aide d'une spécialiste du marketing. Ce n'était pas des spécialistes que j'étais capable de me payer dans l'entreprise. J'avais plein d'idées, mais pas les techniques. C'est fort intéressant de travailler avec des gens qui sont compétents dans leur domaine.

Donc, tu identifies ce qui doit être fait et tu essaies de trouver la personne qui va t'aider à le faire ?

Oui.

Et pour ça tu contactes les organismes comme le ministère de l'Industrie et du Commerce ou autres ?

Oui, j'ai beaucoup d'aide. Par contre, l'envers de la médaille, c'est que ce sont des gens qui sont obligés de garder une neutralité extraordinaire, quand on fait affaire avec des organismes publics, parapublics. Donc, on se retrouve un peu seul dans les moments difficiles. Ce ne sont pas des gens qui travaillent avec toi dans l'entreprise, ce ne sont pas des gens qui vont se prononcer, te dire de faire affaire avec telle banque plutôt qu'une autre, ne va pas voir tel client, ou va voir tel client... Ils ne peuvent pas se prononcer et, dans les moments difficiles, l'entrepreneur se retrouve seul.

As-tu quelqu'un dans ta famille avec qui tu peux parler dans des moments difficiles ?

Non, c'est plutôt le contraire qui s'est passé. C'est-à-dire que, dans ma famille, bien loin d'avoir de l'appui, j'ai été constamment mise en garde : « Fais pas ça. Qu'est-ce que tu penses? Ne te mets pas ça sur le dos. Tu ne sais pas ce qui t'attend... » Et ça n'en finit plus.

Ça a toujours été des mises en garde. Pour tous les projets ou toutes les démarches que j'ai pu faire, j'ai toujours été mise en garde contre ce qui pourrait m'arriver. J'ai plus combattu que j'ai eu du soutien.

Où vas-tu chercher ton soutien ?

J'ai de bons amis qui croient en moi. Je suis bien entourée. Oui, de bons amis, même parmi ceux qui ne peuvent pas se prononcer de façon officielle ! Parce que n'oubliez pas qu'avec mon travail antérieur, je m'étais fait des relations et des amis à toutes sortes de niveaux, d'autres entrepreneurs.

Quand on regarde tes emplois précédents et ton cheminement, tu as toujours fonctionné sur des cycles assez courts. Ton premier emploi dura quatre ans, c'est le plus long. Le deuxième en durée, c'est à la Fondation, trois ans. Tous les autres c'est autour d'un an, deux ans, quelques mois. Ça fait quatre ans que tu t'es lancée en affaires. Ça sera, cette année, ton plus long cycle dans un même emploi. Comment tu te vois, à long terme, dans le même type d'emploi, alors que tu as souvent changé avant cela ?

Présentement, ce qui est plaisant, c'est que j'ai plein d'emplois. Donc, je fais ce qui me plaît, quand ça me tente. Je peux travailler de mes mains si ça me tente, créer un bijou si ça me tente. A d'autres moments, j'ai mes relations publiques.

Est-ce que tu fais beaucoup de créations ?

Je conçois les nouveaux produits. J'ai un atelier chez moi, que les employés ne voient pas parce que j'ai besoin d'être seule. Présentement, je fabrique des prototypes de produits que je vais mettre sur le marché dans six mois, dans un an, dans deux ans. Et je sais quels clients je vais aller voir avec ces produits. Et je sais comment m'y prendre.

Tu as appris ?

Oui. Donc, j'ai une diversité de tâches qui fait que j'adore ce que je fais. Je fais ce que j'aime.

En fait, tu as une multitude d'activités et une variation dans l'évolution de l'emploi ?

Oui.

Qu'est-ce qui te fait créer ? Qu'est-ce qui te rend créative ?

À peu près n'importe quoi. Pour moi, de la créativité, tout le monde en a. Je vais engager une vendeuse dans la boutique si elle est créative. C'est vital, il faut qu'elle soit créative pour réussir quelque chose. Je ne connais personne qui ait enfoncé des barrières, s'il n'est pas créatif.

Et toi, qu'est-ce qui te fait créer de nouvelles lignes de produits ? Qu'est-ce qui te fait penser à des choses différentes et nouvelles ? Est-ce le lendemain d'une soirée ? Le retour d'une fin de semaine tranquille? Est-ce que ça arrive comme ça, pendant que tu travailles ? Y a-t-il des circonstances que tu peux identifier qui font que tu es plus créative ?

Non, c'est spontané. Je peux être n'importe où, je vois quelque chose, je me dis que ce serait beau si c'était fait de telle façon. Souvent, ça a rapport avec l'utilité des choses. Et le côté esthétique aussi. Ça arrive à tout moment. Je peux m'en aller en auto et, tout à coup, je pense: « Si on mettait cela sur telle boucle d'oreille... » C'est souvent un concours de circonstances. Des choses que j'ai pigées ici et là qui m'amènent à une nouvelle création.

Mais, maintenant, tu dois passer beaucoup de temps à faire de l'organisation, donc il te reste moins de temps pour créer ?

Non, pas tant que ça, car j'ai autour de moi des gens très compétents.

Par exemple, passer au plan international, ça demande énormément de temps ?

Oui, je trouve ça exigeant. Car ces clients-là, c'est moi qui vais les voir.

Tu es encore un peu petite pour arriver directement au niveau international ?

justement.

J'aimerais revenir au financement, avant de passer au plan international. Tu as une organisation qui est très, très mince et tu as encore une base financière fragile. Comment fais-tu? Comment t'organises-tu ? As-tu trouvé des associes ?

Une SPEC, c'est une forme d'organisation, dans un certain sens. Non, je suis toute seule dans l'entreprise avec l'investissement de la SPEC. Financièrement, ce n'est pas facile. Il faut utiliser le même charisme auprès du gérant de banque qu'auprès d'un client.

Quelles sont tes activités préférées, quand tu gères l'entreprise ?

La relation avec le personnel. J'aime beaucoup déléguer des tâches pour que chacun se sente bien. C'est bien important pour moi. Nous sommes une famille, et ça passe avant bien des choses. Présentement, j'ai dû mettre du personnel à pied pour une période. On a un trou entre deux contrats.

Quelles sont, parmi tes activités, celles qui donnent le plus de résultats ?

Je ne sais pas quoi répondre à cela. Je crois que tout ce que je fais donne de bons résultats ! C'est de gérer tout ça qui donne de bons résultats. Il n'y a rien en particulier qui me frappe.

Il n'y a rien qui a attiré ton attention au cours des années ? Il y en a qui ont développé toutes sortes de systèmes.

Oui, ça me fascine beaucoup, l'évolution qu'on fait tous les jours et les systèmes qu'on instaure. Je pense que, moi, ça ne me frappe pas, parce que je suis très organisée, extrêmement organisée. J'en fais, des choses, dans une semaine !

Combien d'heures par semaine travailles-tu ?

Je travaille de 9 h 30 à 4 h 30-5 h. Je ne travaille jamais la fin de semaine. Le reste que je fais pour l'entreprise, ce n'est pas du travail. Souvent, je travaille très tôt chez moi, vers 4 h-5 h du matin. Surtout l'automne.

La création, quand fais-tu ça chez toi ?

Le soir, les fins de semaines, je le fais avec les enfants.

Et dans la semaine, entre 9 h 30 et 17 h, tu es à l'entreprise ?

Oui. Là je touche à tout. Je peux fabriquer un bijou, comme je peux faire du ménage.

Quelle part du temps passes-tu à la production ?

C'est mince. Je ne fais pas de production du tout. Je n'aime pas ça. Je laisse ça à ceux qui aiment ça.

Tu fais les designs ?

Oui, je fais la recherche de nouveaux matériaux, de nouveaux produits.

Autrement dit, ton travail consiste beaucoup à faire des choses nouvelles et, une fois que c'est structuré, tu les délègues à quelqu'un ?

C'est ça. On peut dire, dans ce sens-là, que le travail de l'entrepreneur consiste à structurer, à définir quelque chose à partir du latent, à partir de quelque chose qui n'existait pas et ensuite à le déléguer. Et ensuite à le contrôler. Ça, c'est un aspect à ne pas oublier.

On va commencer par le premier. Comment fais-tu pour déterminer que tu as besoin de faire quelque chose pour continuer à évoluer comme entreprise ou comme entrepreneure ? Par exemple, quand tu as décidé d'aller dans l'international, comment est-ce arrive ?

C'est qu'à un moment donné, j'ai compris le marché. Les premières années, j'ai appris le marché du bijou de fantaisie. Ce que c'était ici au Québec. Je me suis rendu compte que si je voulais que l'entreprise prenne de l'expansion, je ne pouvais pas rester ici, au Québec. Le marché était trop restreint.

Comment as-tu compris ça ?

J'ai compris ça assez vite. J'avais le choix entre deux choses: ou je m'en allais du côté de la production dans du bijou de moyenne gamme pour faire du volume. Là, on fait du travail en série, à la chaîne, style manufacture où chacun fait son étape. C'était un aspect que je ne voulais pas toucher, pas du tout. J'ai fait un peu de recherche de ce côté-là, et je me suis rendu compte que les entreprises comme la mienne qui avaient fait faillite en cours de route, c'est parce qu'elles étaient allées dans la moyenne gamme. Elles sont allées chercher de gros clients, par exemple des chaînes de vêtements, ou même la chaîne des Pharmacies Jean Coutu, qui vont vendre du bijou de fantaisie assez dispendieux. Elles sont donc allées chercher des gros clients comme ça, de qui elles étaient dépendantes totalement, et le jour où ils n'achètent plus de toi, tu n'es plus là. Je trouvais que c'était un marché trop dangereux.

Par contre, le marché haut de gamme, c'est beaucoup plus lent de s'y introduire, extrêmement plus difficile, car les gens achètent des noms, pas un produit. La première année, on s'est bâti une image. On s'est dit : « S'ils achètent un nom, on va leur en donner un. » J'ai envoyé des bijoux à des présidentes de compagnie. J'ai fait toutes sortes de choses.

J'ai étudié un entrepreneur comme toi, dans un secteur à peu près semblable, qui s'appelle Pekka Anttilla, qui a lancé une entreprise dans les bijoux en Finlande. A **l'époque où je l'ai étudié, il avait une centaine d'employés. Il a fini par engager des artisans créateurs qui ont chacun leur ligne à l'intérieur de sa boîte. Il trouvait que c'était une façon de prendre de la croissance. Je lui ai demandé comment il était passé de créateur à entrepreneur. Il m'a répondu : « J'apportais mon trousseau pour concevoir et dessiner des nouveaux modèles de bijoux au bureau. Un jour, je me suis rendu compte que ça faisait six mois que j'apportais mon trousseau de joaillier et que je ne l'ouvrais plus. Je n'avais plus le temps. Alors je me suis dit que c'était le temps d'engager d'autres créateurs. » C'est difficile, dans ce secteur-là, de survivre si on reste petit.**

Oui, c'est l'un ou l'autre. Ou tu restes très petit, ou tu grossis. C'est pour ça que j'ai créé des entreprises de sous-traitance. Je veux des petits noyaux. C'est la façon dont je veux grossir.

Ils produisent tes designs ?

Ils font la base. Et avec deux artisans à l'entreprise, je peux produire 500 paires de boucles d'oreilles par semaine. L'entreprise de sous-traitance fait le travail qui est long, la production de la base du produit.

Ta méthode est un peu celle des grands couturiers, Dior, Cardin. Ils font les designs, et ce sont d'autres personnes qui produisent à partir de leurs designs. Ça fonctionne très bien pour eux.

Oui, je souhaite avoir de petits noyaux. Je me suis rendu compte que quand on est trop nombreux dans la boîte, c'est difficile de garder une atmosphère agréable. Par contre, c'est facile de regrouper des personnalités ensemble, en sous-traitance. Des petits groupes qui fonctionnent de telle ou telle façon. Et moi, je peux fonctionner avec à peu près n'importe qui. Je vais m'adapter facilement aux gens et j'aime mieux me déplacer et aller voir mes groupes de soustraitance. Je divise un peu mon monde pour garder la paix et avoir une atmosphère de travail des plus agréables. Ça, c'est important. Et pour que chacun soit super heureux dans ce qu'il fait.

Comment vois-tu ton entreprise à long terme ? Par exemple, quand tu vas te retirer, je ne sais pas, à 60, 70 ou 80 ans, et que tu vas regarder en arrière, qu'est-ce que tu aimerais avoir laissé derrière toi ?

Au départ, j'espère me retirer au plus tard à 50 ans. Il ne me reste pas énormément d'années ! J'ai 37 ans, donc, il ne me reste que

13 ans. Je souhaite laisser, peut-être à mes garçons, une entreprise qui va continuer à prospérer. J'en ai un qui veut aller étudier en administration et un autre qui veut aller étudier dans le design. Ils sont encore un peu jeunes, mais mes garçons ont travaillé dans l'entreprise l'été et ils semblent avoir un certain goût pour ça. Sinon, je souhaite un jour pouvoir vendre l'entreprise aux gens qui travaillent avec moi présentement ou, s'ils ne peuvent l'acheter, à n'importe qui d'autre. J'ai un autre rêve à réaliser, une deuxième carrière à réaliser après.

Ce serait quoi ?

Je voudrais faire de la peinture, des tableaux, mais avec des techniques différentes. Ça fait cinq ou six ans que j'y pense.

Des matériaux différents ?

Oui.

Donc, tu es un peu prise entre ton besoin de création artistique et les impératifs d'organisation entrepreneuriale ?

Oui, mais je suis tellement créative dans mon organisation entrepreneuriale que c'est un plaisir aussi. J'aime ça aussi, organiser. Si on prend, par exemple, le prix de revient, quand le spécialiste est arrivé dans l'entreprise avec ça, c'était le bordel, parce que chaque pièce qu'on fait est unique. Comment établir un prix de revient pour des pièces qui sont toujours uniques? Il n'y a jamais les mêmes pierres dessus. En appliquant le système qui existait déjà, ça n'avait aucun sens. Mes artisans remplissaient plus de paperasse qu'ils ne faisaient de bijoux. J'ai bûché là-dedans, jusqu'à ce que je trouve le moyen de rendre tout le monde confortable. Ils n'aimaient pas faire ça, c'était affreux pour eux. Ils étaient créateurs, mais, du jour au lendemain, ils faisaient du travail de secrétariat. Le spécialiste m'a fait comprendre les grandes lignes, mais après, j'ai adapté le système pour mon entreprise. Quand je dis être créative, c'est ça, et moi j'ai autant de plaisir à créer cela que j'en ai à créer un bijou. C'est aussi plaisant pour moi.

Quelle place voudrais-tu occuper sur le marché avec ton produit ? Si on considère tes visions à long terme, quelle place vois-tu pour ton organisation, quel espace voudrais-tu occuper sur le marche ?

Je souhaite avoir une place privilégiée dans le marché international.

J'aimerais que tu me parles un peu de toi. Si tu remontes à ta jeunesse, à ton enfance, est-ce que tu avais pensé devenir entrepreneure ? Est-ce que tout ça est arrivé un peu par hasard, d'un événement à l'autre, ou si, quand tu remontes au temps où tu étais étudiante, où tu organisais des boîtes à chanson, tu as rêvé de devenir quelqu'un qui allait mettre sur pied une entreprise, quelqu'un qui allait faire quelque chose de différent ? As-tu des éléments de vision ou de rêve qui remontent à ta jeunesse ?

Non, je ne pense pas que j'aie pensé devenir entrepreneure quand j'étais jeune. Par contre, lorsque j'étais très jeune, même quand j'avais six ou sept ans, je tricotais des pantoufles que je vendais à mes amis. Ils me payaient la laine, c'est tout. J'avais appris à tricoter, je pense que j'avais quatre ou cinq ans. Mon père me disait tout le temps, quand j'étais jeune: « Toi, Louise, tu vas toujours te débrouiller dans la vie. »

Ton père te disait ça ?

Oui, mon père me disait: « Toi, Louise, si tu veux des tomates, tu vas t'en planter. » J'ai acquis cette confiance-là très jeune. Je suis restée avec ça. Tellement que je ne comprenais pas que des gens ne réussissent pas quelque chose. Je me disais, si tu ne réussis pas quelque chose, tu fais autre chose. Tu vas dans ce dans quoi tu es bon. Cette confiance-là, elle a toujours été présente. Je me disais, dans ma tête : « Peu importe ce que je vais faire, ça va marcher. » C'est pour ça, peut-être, que j'ai bifurqué d'une chose à l'autre si facilement. Si ça ne me tente plus de faire quelque chose, je vais faire autre chose, et ça va marcher. Je n'ai jamais eu la crainte de ne pas réussir.

Ça a toujours été clair pour toi ?

Oui, ça l'est moins aujourd'hui. Avoir su tout ce que je sais aujourd'hui, je ne suis pas certaine que j'aurais pris les risques que j'ai pris. Si j'avais su tout ce que je sais aujourd'hui, je ne pense pas que je me serais lancée en affaires. C'était presque une confiance aveugle. C'est comme avec des enfants. Si tu savais que tu risques de passer deux ans sans dormir la nuit parce que le petit va être malade ou quoi que ce soit d'autre, peut-être que tu n'en aurais jamais. Par contre, une fois que tu l'as, tu composes avec et tu trouves les solutions qu'il faut. Parce que mon entreprise, c'est mon bébé. Je ne la laisserais pas aller comme ça.

Quelles sont tes principales forces et tes principales faiblesses ?

Ma principale force, c'est d'avoir confiance en moi, et ma principale faiblesse c'est d'avoir trop confiance en moi. Je pense que toutes nos qualités nous jouent des tours à un moment donné.

Qu'est-ce que tu as appris par rapport à toi-même, dans les dernières années, depuis que tu es sur le marché du travail ?

Je pense que la chose la plus importante que j'ai apprise, ce serait d'accepter l'échec si jamais un échec arrivait. Ça fait drôle à dire. Il y a quelques années, je ne pense pas que j'aurais même envisagé un échec. Aujourd'hui, je suis beaucoup plus consciente de tout ce qui pourrait m'arriver. Si je prends tel risque, je sais qu'il pourrait y avoir au bout un échec. Je pense que c'est la chose que j'ai le plus apprise.

Est-ce que tu suis des cours ou participes à des séminaires, en administration ou autres sujets du genre ?

Non, je l'ai fait au début de l'entreprise et je me suis aperçu que j'essayais, à travers ça, d'avoir toutes sortes de compétences. Tout ce que je souhaite, c'est d'avoir la compétence de comprendre ce qu'un autre va m'expliquer. Je me suis rendu compte que je comprends assez vite quand on m'explique. Mais non, ça ne me tente pas de le faire, d'aller piger ici et là des compétences très techniques.

Si on te demandait d'évaluer le type de relations qui peut le mieux expliquer le soutien dont tu as besoin dans l'entreprise, est-ce que tu dirais que ce sont les quatre ou cinq personnes qui sont tes amis, avec qui tu as une relation privilégiée, ou ta famille immédiate, ou tes employés, ou tes relations sociales ?

C'est ma famille immédiate, mon mari, mes enfants. Ce n'est pas direct, comme soutien, mais il faut se faire un nid quelque part, se faire un nid confortable. Je pense que c'est important. J'ai élevé mes enfants toute seule. Ça ne fait pas longtemps qu'on forme une famille reconstituée. Ç'a toujours été important, lorsque j'élevais mes petits garçons, d'avoir un nid, notre nid contre le monde extérieur. L'entreprise est là, c'est un défi intéressant, c'est une passion. Les employés, je les adore, c'est une belle relation. Les relations sociales sont importantes aussi, mais le nid, c'est le nid. Il n'y a rien qui puisse remplacer ça.

C'est la base pour toi ?

C'est la base, parce que peu importe ce qui arrivera, on a ce petit confort-là. On est bien ensemble. Il peut arriver à peu près n'importe quoi. Je sais bien que mes garçons vont partir. Ils sont très autonomes. Je suis une mère indépendante. J'ai des garçons indépendants, mais d'avoir un petit nid, c'est ça le plus important.

Et après cela ?

J'ai des amis chez qui je suis chez moi, c'est important aussi. Il peut arriver n'importe quoi dans mon nid, je peux transporter mes affaires dans leur nid. C'est l'autre chose importante : avoir des gens avec qui je peux parler de n'importe quoi, autant de l'entreprise que d'un beau coucher de soleil.

Et ensuite ?

J'ai une autre famille, qui est formée de mes employés. L'an passé, on a vécu des difficultés assez impressionnantes, et on s'est serré les coudes.

Que seront les collections Louise Cossette dans 10 ou 15 ans ?

Ou ça va être une grosse entreprise, ou plus rien du tout. Les visions sont claires, quant au but visé. Le but de l'entreprise n'est pas de devenir très riche et d'acquérir des biens, mais c'est de faire ce que j'aime. Le jour où je ne ferai plus ce que j'aime, je vais passer la main à quelqu'un d'autre. Ce qui me ferait de la peine, si je perdais l'entreprise, c'est que je ne pourrais plus faire ce que j'aime tellement faire. Je travaille avec des gens qui aiment ce que je fais et qui se réalisent.

Peut-on dire que la collection Louise Cossette, c'est un système social de la libération de la créativité ?

Ah ! Ce serait beau, cela!

Quels sont tes conseils aux femmes qui veulent devenir entrepreneures ?

Je pense que c'est d'exploiter ce que l'on a de plus qu'un homme, comme notre intuition. Il faut l'écouter très fort. J'agis à 90 % par intuition. Quand tu penses à poser tel geste, ne pas le raisonner. Nous, ça passe par les tripes avant de passer par la tête. Mes bijoux-parfums, par exemple, ça peut être démoli en moins d'une heure par n'importe quel bonhomme, mais ça peut être monté en épingle avec enthousiasme par n'importe quelle femme. C'est comme les deux extrêmes.

Il y a aussi notre sens de l'organisation pratique et ça, on ne l'a pas appris à l'école. Aller mener le petit chez la gardienne, préparer le souper avant d'aller travailler, courir après telle affaire, c'est incroyable, le sens de l'organisation qu'il nous faut développer. C'est génial. J'ai suivi un cours de trois jours sur l'organisation et je trouvais que c'était la maternelle à comparer avec ce que j'ai appris en travaillant tout en élevant des enfants. Il n'y a pas de femmes au travail qui passent à côté de cela. Être soi-même à travers ça. Ne pas jouer de jeu. C'est tellement tentant.

Je remarque que tous les commentaires que tu as faits portent sur des thèmes de savoir-être : être soi-même, avoir confiance, suivre son intuition. Mais est-ce qu'il y a aussi des modes de pensée reliés aux savoir-faire qui seraient utiles aux femmes entrepreneures ?

Il faut être très persévérant quand on entreprend, c'est la première chose. Tu ne peux demander aux autres de croire en ce que tu veux accomplir, si toi, tu n'y crois pas. Il y a tellement de chances, à travers ce que tu veux réaliser, de laisser tomber les armes à un moment donné.

Ça arrive combien de fois dans une semaine ?

C'est incroyable. La semaine passée, c'était affreux.

Qu'est-ce que Louise Cossette a appris, dans ces années comme entrepreneure, qui fait que si elle avait su toutes les choses qu'elle sait aujourd'hui, elle aurait pu mieux faire les choses, les faire plus rapidement ?

J'ai appris qu'il n'y avait rien qui n'était pas réalisable. J'ai démystifié ce monde-là, et ça me fait peur un petit peu, car je me dis que si je souhaite telle chose, attention ! je vais l'avoir. Même des employés me disent parfois : « Attention, Louise, si tu ne le veux pas vraiment, ça ne va pas arriver. » Prendre conscience qu'à force de persévérance et de ténacité, on peut accomplir absolument n'importe quoi. Mais il faut être certain qu'on le veuille. Les gens voient un peu l'entrepreneuriat comme quelque chose d'irréalisable.

Peut-on dire que réussir comme entrepreneur, c'est se concentrer ? Es-tu en train de me dire que ce qu'il faut, c'est vouloir quelque chose et mettre les autres choses de Cossette de côté pour se concentrer sur cette seule chose, jusqu'à ce qu'elle se produise ?

Voilà, se concentrer sur un but très précis.

Et l'avenir ?

J'ai fait beaucoup de voyages en France pour m'organiser un système de distribution. Et voilà que, suite à ces contacts, une grande entreprise dans le domaine des produits de luxe m'a offert de devenir un de leurs sous-traitants dans le domaine des bijoux. J'ai une décision stratégique majeure à prendre au cours du mois qui vient. Je suis maintenant prise entre l'arbre et l'écorce: si je décide de devenir leur sous-traitant, pour arriver à produire ce qu'ils me demandent, il me faut quadrupler ce que je produis, ce qui signifie m'associer à d'autres et peut-être même perdre le contrôle de mon entreprise. Sinon, eux ont décidé d'aller dans le même marché que moi de toute façon, et cela peut vouloir dire la fin de mes ambitions les plus importantes pour moi, mes ambitions internationales. je me sens un peu déstabilisée et ne sais vraiment plus que faire !

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Faites une liste des activités de cette entrepreneure. Présentez cette liste sur deux temps: d'abord des activités entrepreneuriales et ensuite des activités de nature managériale (au moins cinq de chaque).

2. Indiquez au moins deux compétences pour chaque activité énumérée. (Nous vous suggérons de présenter les réponses aux questions 1 et 2 ensemble: dans la colonne de gauche, indiquez les activités de nature entrepreneuriale, puis managériale, et dans la colonne de droite, au moins deux compétences reliées à l'exercice de chacune).

3. Quelles sont les forces et les faiblesses de cette entrepreneure ? (En énumérer cinq de chaque.)

4. Que lui conseillez-vous de faire pour mieux réussir ?

5. Quels apprentissages lui seraient utiles pour mieux s'acquitter de son métier d'entrepreneure et de propriétaire-dirigeante de petite entreprise? En nommer au moins cinq. Justifiez votre réponse.

Cas 5

Fabrique de chips artisanales

GUY PENDÉLIAU
Université Montpellier I

AVANT-PROPOS

Le cas de la fabrique de chips est la description d'une entreprise réelle. À partir d'un questionnaire réalisé par l'auteur, la collecte d'informations a été effectuée auprès du fondateur de l'entreprise par Marie Raynal-Delmon, dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en sciences de la gestion. Dans sa version finale, le texte reprend plusieurs passages du document universitaire initial, parfois réécrits.

5.1. LE CRÉATEUR

Au début des années 1980, Jean-Paul Rioux travaille dans une fabrique artisanale de chips, installée dans la campagne du sud de la France. Il est ouvrier, marié et père de deux enfants. Il est le dernier des neuf enfants d'une famille de viticulteurs installée dans la plaine de Béziers. Depuis des générations, la vigne a marqué la vie de ces modestes exploitants ; mais ces dernières années les choses ont changé.

Comme tous les enfants de sa génération, Jean-Paul est allé au lycée; après avoir interrompu ses études secondaires, il a obtenu, il y a quelques années déjà, un certificat d'aptitudes professionnelles en mécanique. Élevé au grand air, il regrettait, dans cette formation, le travail rythmé par les saisons, la nature au quotidien, la liberté d'agir à sa guise. Il a été marqué par les valeurs de sa

famille, terrienne et indépendante: la fidélité, l'honnêteté, l'amour du travail bien fait.

En 1982, il est responsable de la fabrication des chips. Depuis 18 mois, il a eu le temps de découvrir, puis d'approfondir les aspects techniques de l'activité. C'est en constatant qu'il pourrait, lui aussi, monter la même affaire, seul, qu'il entre dans un processus de création d'entreprise. Il a alors 27 ans, il a eu d'autres expériences professionnelles, mais celle-ci lui permet d'entrevoir des possibilités de développement qu'il aimerait exploiter pour son propre compte, même s'il est conscient d'avoir de sérieuses lacunes dans le domaine de la gestion. Il se dit homme de terrain, passionné de communication, doté d'un véritable talent de négociateur. Il complète en précisant qu'il est un vendeur-né.

Vers la fin de l'année 1982, sa décision est prise: il décide la création de sa propre fabrique de chips ; elle sera concurrente de l'entreprise dans laquelle il travaille depuis quelques années, son ancien employeur.

5.2. LA CRÉATION ET LE DÉMARRAGE

Au printemps 1983, après 15 mois de réflexion intense, le créateur engage sa maison dans un prêt hypothécaire de 70 000 F pour acquérir sa première friteuse. D'autres investissements seront financés sur fonds propres à hauteur de 90 000 F. L'entreprise sera installée dans un local de 160 m^2, qu'il entreprend de faire construire sur son propre terrain, près de sa maison. Le choix du statut juridique d'une entreprise en nom propre s'est imposé pour le créateur, qui désire contrôler seul son affaire. En outre, une hypothèque sur la maison ayant été donnée en garantie pour obtenir le prêt de départ, le risque repose sur le seul patrimoine personnel du fondateur.

Au démarrage de l'entreprise, le réseau de clients est restreint; il est nécessaire de le développer au plus tôt. Pour Jean-Paul Rioux, c'est un travail quotidien, qu'il assume seul avec persévérance. Cette démarche lui permet de créer très rapidement un portefeuille de clients qui lui resteront fidèles. Le dirigeant est très présent sur le terrain et porte une attention particulière à la satisfaction de ses clients. Il est prêt à dépanner lui-même ses revendeurs, en cas de rupture de stock. Il répond le mieux possible à la demande de la clientèle. Il est très réactif. Comme beaucoup de petites entreprises, la firme Rioux joue à fond la carte du service, facteur clé d'expansion.

En 1985, l'entreprise achète du nouveau matériel, une friteuse supplémentaire qui coûte 75 000 F, une peseuse pour les chips, 140 000 F, ainsi qu'une soudeuse-composteuse thermique au prix de 14 000 F[1]. Ces deux dernières dépenses auront été financées par un crédit fournisseur.

Le développement soutenu de l'activité pousse l'entreprise à une réorganisation de son appareil productif. Après cinq ans d'exercice, des investissements de capacité deviennent nécessaires; en 1988 le dirigeant décide de construire lui-même, avec quelques amis, un bâtiment de 720 m^2 pour y installer ses machines. Il autofinance cette installation à hauteur de 400 000 F et emprunte 210 000 F à la banque. Cette somme sert essentiellement à acheter les matériaux de construction. Dans le même temps, le bâtiment fait l'objet de la création d'une Société civile immobilière[2], qui en est ainsi propriétaire. La société s'installe dans une unité de production neuve qui facilite la gestion du portefeuille de produits.

5.3. LES PRODUITS ET LEUR ÉVOLUTION

5.3.1. Le produit original: les chips artisanales

Les chips sont le produit leader sur lequel l'entreprise a fondé son activité et qui assure encore aujourd'hui une large part de son chiffre d'affaires. Les chips artisanales sont des tranches de pomme de terre finement émincées et frites dans une huile de qualité. Ce produit se présente sous plusieurs conditionnements afin de satisfaire le plus grand nombre de consommateurs. L'emballage transparent laisse voir le produit. Les chips artisanales sont un produit qui demeure frais de six à huit semaines. Les sachets de 50 à 200 grammes indiquent une date de fraîcheur qui garantit la date de fabrication.

Les chips sont fabriquées selon un processus continu-discontinu qui constitue un mode de fabrication assez fréquent

1. Le crédit fournisseur correspond au délai de paiement accordé pour un fournisseur à un client lorsque le paiement d'une facture n'est pas effectué au comptant, mais à une échéance donnée, dont le terme est fixé lors de la conclusion du contrat.
2. La Société civile immobilière est une structure juridique distincte en tant que personne morale de la société manufacturière. Son but est la gestion du patrimoine immobilier. Propriétaire des immeubles, elle les loue à l'entreprise industrielle.

dans l'agroalimentaire. Les installations sont essentiellement composées de deux friteuses artisanales, d'une peseuse associative et d'un système de conditionnement équipé d'une ensacheuse et d'une composteuse thermique, permettant l'impression des dates de fabrication. Le pesage et le conditionnement sont informatisés. Les pommes de terre sont pelées grâce à une éplucheuse à émeri qui réduit la peau de la pomme de terre en une fine poussière, évitant ainsi les déchets.

Le mode de fabrication continu-discontinu, plus communément nommé fabrication sur stock, induit le stockage d'une partie de la fabrication. Cet élément est essentiel dans la gestion de l'entreprise, puisqu'il sous-tend des stocks magasin en aval, mais aussi en amont et en cours de production. L'entreprise minimise autant que possible ses stocks. La production fonctionne aujourd'hui avec un stock tampon d'un mois pour la matière première, la pomme de terre.

5.3.2. « L'oreillette de mamie »

Au début de l'année 1984, le neveu du dirigeant entre dans l'entreprise. Tous deux ajoutent un nouveau produit: l'oreillette, une pâtisserie régionale. Elle sera fabriquée sur la base d'une recette détenue par la mère du dirigeant, fine pâtissière. Le marché de cette seconde activité se développe très rapidement. Cette friandise pâtissière est très populaire localement, surtout pendant la période de Noël et le premier trimestre de l'année. La croissance des ventes de cette nouvelle fabrication reste soutenue, au point qu'elle assure désormais 45 % du chiffre d'affaires.

L'oreillette est fabriquée sur une chaîne de production distincte. Cette activité a l'avantage de compenser les variations saisonnières liées à la vente des chips. Grâce à ces deux activités, l'entreprise équilibre ses ventes : d'octobre à avril, la demande s'oriente sur les oreillettes ; de mai à septembre, elle privilégie les chips.

5.3.3. Pâtes fraîches et beignets de crevettes

Deux ans plus tard, répondant à l'engouement des consommateurs pour les produits « exotiques », l'entreprise se met à fabriquer des beignets de crevettes. Le beignet est composé de farine de manioc co-extrudée et parfumée. La fabrication et le conditionnement en sachets de 50 grammes sont effectués en alternance sur la ligne de production dédiée aux chips, permettant ainsi des économies d'échelle.

En 1992, pour s'adapter à la concurrence qui se renforce, jeanPaul Rioux intègre une nouvelle activité : le négoce de pâtes fraîches. La gamme est composée de quatre variantes, Tagliatelle, Papillon, Nouille et Torsadé, vendues en sachets de 250 grammes. Cette gamme nouvelle vient habilement compléter l'offre, qui se diversifie sensiblement. La même année, l'entreprise en nom propre se transforme en entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ; cette modification juridique est introduite dans un souci de protection du patrimoine personnel du propriétairedirigeant.

5.3.4. Le vin du Domaine d'Audubon

En août 1991, le propriétaire-dirigeant acquiert dans l'Hérault un domaine viticole de 300 hectares, le « Domaine d'Audubon », comprenant 12 hectares de vignes qui lui permettent de produire et de commercialiser 800 hectolitres de vin par an. Ce domaine a fait l'objet de la création d'une entreprise agricole distincte sur le plan juridique.

La répartition actuelle du chiffre d'affaires par activité, présentée dans le tableau qui suit, montre la diversité des productions, la vente de vin n'étant pas encore comptabilisée.

Tableau 1
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

ACTIVITÉ	POURCENTAGE
Production	
• Chips	45
• Oreillettes	45
• Beignets de crevettes	7
Négoce	3
• Pâtes fraîches	

Au-delà de l'intérêt stratégique, la diversification opérée par l'entrepreneur constitue un hommage à ses racines, à son père viticulteur, à son amour pour cette terre ingrate, mais grâce à laquelle il conserve son équilibre. C'est là, dans ce cadre privilégié, qu'il puise ses forces et qu'il mène ses réflexions stratégiques pour diriger efficacement son entreprise et en assurer le succès.

5.4. LE MARCHÉ

Qui sont les consommateurs de chips artisanales ? À cette question, Jean-Paul Rioux répond: « tous les âges, sauf les enfants ». Selon lui, les enfants n'aiment pas les chips artisanales, qui sont trop huileuses, alors que les femmes en consomment modérément en raison du nombre élevé de calories. Il semble que le dirigeant n'ait pas réellement fait d'études sur son marché potentiel. Il n'a donc pas opéré de segmentation.

5.4.1. Les premiers clients

Au début de l'activité, Jean-Paul Rioux a créé et développé un réseau de distribution dans le commerce traditionnel (épiceries, boucheries, charcuteries, traiteurs...) de la région d'implantation. Très rapidement, l'évolution des comportements d'achat a imposé une adaptation à une nouvelle clientèle, obligeant l'entreprise à travailler avec la grande distribution. Ce virage dans la stratégie commerciale a permis à Jean-Paul Rioux de saisir une occasion afin d'élargir ses groupes d'acheteurs et d'augmenter ses ventes. La « mort du petit commerce » aurait pu précipiter l'entreprise vers le déclin; la bonne réaction du dirigeant aura permis à l'entreprise de découvrir de nouvelles perspectives de développement.

Pari réussi pour cet entrepreneur intuitif qui a su anticiper l'apparition des nouveaux maîtres du jeu, les centrales d'achat. Celles-ci bénéficient, dans le secteur agroalimentaire, d'une position forte dans les rapports clients-fournisseurs. Grâce à ses talents de négociateur et de fin stratège, Jean-Paul Rioux a séduit le premier bon nombre d'acheteurs des grandes et moyennes surfaces (GMS), s'assurant ainsi un avantage concurrentiel. L'entrepreneur a démarré en pionnier, ce qui a permis à l'entreprise de prendre des parts de marché significatives malgré sa taille et d'accroître considérablement son chiffre d'affaires. Cette période euphorique a néanmoins favorisé de nouvelles embauches, étoffant la structure de l'entreprise et confirmant au dirigeant qu'il avait fait les bons choix au bon moment.

5.4.2. Les clients actuels

Pourra-t-il encore longtemps partir à la chasse en Afrique avec une dizaine de ses meilleurs clients ? A la date de 1996, le marché s'est élargi à tout le sud de la France et même à quelques GMS de la région parisienne. Le marché de l'EURL Rioux s'est modifié sous l'impulsion de l'évolution des comportements d'achat. À l'origine, 60 % de la production était vendue dans le commerce traditionnel

(boucheries, épiceries, charcuteries, boulangeries... *via* les grossistes). Actuellement, cette part de marché est de l'ordre de 35 %. Cette évolution à la baisse est la conséquence des fermetures en cascade des magasins de commerce de proximité.

À cette occasion, le dirigeant souligne la complexité du référencement en GMS. Malgré des barrières à l'entrée difficiles à franchir, tant relationnelles que financières, l'EURL réalise 60 de son chiffre d'affaires en GMS, grâce à une force de vente compétente. L'activité commerciale est essentiellement réalisée par le dirigeant, dont les capacités relationnelles, nous l'avons déjà souligné, sont exceptionnelles. Il est désormais soutenu, pour la prospection, par deux représentants commerciaux.

La part du chiffre d'affaires réalisée en GMS s'accroissant, l'embauche d'un vendeur spécialisé dans ce secteur est envisagée afin d'alléger la forte implication commerciale de M. Rioux. Cet investissement représente une augmentation importante des charges de l'entreprise et se justifie par la complexité de la vente en GMS. Celle-ci nécessite en particulier l'apport d'aides à la vente, d'actions promotionnelles; par exemple, à travers des animations commerciales saisonnières en GMS. Ces animations sont assurées par du personnel temporaire spécialisé. Dans la grande distribution, l'entreprise Rioux découvre en outre des acheteurs exigeants qui ont l'habitude de traiter avec d'autres fournisseurs ; ceux-ci sont des concurrents sérieux. En tête des nouvelles exigences des acheteurs : les procédures de certification qualité. Cette demande s'inscrit dans une tendance générale sur le marché de ('agroalimentaire, mais il semble de plus en plus inévitable pour les producteurs d'y répondre positivement.

5.5. LA CONCURRENCE

Le propriétaire-dirigeant estime que la concurrence est sérieuse mais non hostile. Il est toutefois conscient que les concurrents sont toujours plus nombreux, même s'il avoue ne pas se préoccuper d'eux. Mais une étude plus attentive des propos du dirigeant montre que la concurrence est de plus en plus âpre. Jean-Paul Rioux n'a pas une vision précise de la concurrence. Toutefois, il est conscient que les chips industrielles, considérées par lui comme un produit de substitution, constituent une réelle menace pour son activité.

L'environnement concurrentiel semble très atomisé. L'entreprise est à la fois concurrencée par des fabriques locales de taille comparable et par de grands groupes industriels internationaux,

notamment italiens et espagnols. L'entreprise Rioux s'est positionnée dans une niche que les grands groupes tentent de s'approprier: les chips artisanales ont donc bien une carte à jouer sur le marché de l'agroalimentaire. Pour cette très petite entreprise, la différenciation est un atout majeur qu'il faut accroître ; elle peut être une arme stratégique contre les produits de substitution.

En effet, l'entreprise accroît sans cesse sa pénétration sur le marché, mais semble incapable de se positionner clairement par rapport à ses concurrents. Le dirigeant n'évalue pas précisément sa part de marché. Selon lui, le prix est le facteur qui permet à ses concurrents de le supplanter dans certains lieux de vente. La qualité est son meilleur atout et il bénéficie dans le secteur d'une bonne image, basée à la fois sur la qualité de ses produits et sur un service sérieux.

5.6. MANAGEMENT STRATÉGIQUE

5.6.1. Les buts du dirigeant

« Être seul maître à bord » est une priorité pour Jean-Paul Rioux. Son aspiration essentielle est l'indépendance. La création de l'entreprise a été motivée en premier lieu par ce souci d'autonomie et de liberté d'action. Ce mobile prioritaire mis en avant au moment de la création est toujours d'actualité. L'évolution de la structure et de l'organisation confirme encore aujourd'hui que le dirigeant est resté très attaché à un certain style de management: en étoile, autour de lui. D'ailleurs, en hiver, lorsqu'il rejoint les sites éloignés des safaris africains, il ferme l'entreprise.

Parallèlement, la recherche de pérennité de son activité est ancrée dans sa démarche. L'un de ses questionnements actuels est la transmission du savoir-faire à son fils aîné. L'entreprise est considérée désormais comme un patrimoine familial qu'il faut conserver et faire fructifier. Son fils, âgé de 17 ans, est apprenti dans l'entreprise. Jean-Paul Rioux tient à ce qu'il démarre « au bas de l'échelle » pour connaître les rudiments du métier. Il souhaite que son fils acquière une légitimité auprès du personnel afin de diriger de manière crédible selon lui. L'entreprise Rioux est familiale et donc l'objet d'une attention patrimoniale; elle ne peut, dans l'esprit de son créateur, être réduite à un actif financier sans valeur affective. D'ailleurs, il n'envisage pas de vendre à un tiers. Jean-Paul Rioux s'est construit une activité à sa mesure, qui lui assure plaisir et tranquillité d'esprit. Jusqu'à maintenant, il est libre, il n'est pas tenu par des impératifs de croissance, aucun emprunt dans l'entreprise, pas de frais financiers.

Toutefois, cette stratégie pourrait être remise en cause par le dirigeant dans l'éventualité d'un développement sous la poussée du marché. L'évolution des comportements des consommateurs, l'ouverture des frontières européennes et la concurrence l'obligent toutefois à imaginer une politique plus offensive. Il envisage notamment des investissements en capacité pour répondre à un développement des ventes, ainsi qu'une mise aux normes de qualité sous la pression de l'environnement. Il ne juge pas nécessaire de faire appel à des associés extérieurs à la famille, car il prétend que la croissance de son affaire n'est pas son but. Toutefois, son attitude d'ouverture permanente et de recherche systématique de nouvelles occasions semblerait contredire cette affirmation.

Il recueille d'ailleurs les fruits de cet entêtement et de cette attitude, car cela lui a permis de tisser un solide réseau de relations professionnelles, voire amicales, qu'il considère d'ailleurs comme des partenaires. Le charisme et le professionnalisme du dirigeant se mettent ainsi au service de la structure, comme pour de nombreuses petites entreprises. Le réseau relationnel de Jean-Paul Rioux aura été un facteur clé pour accroître la pénétration de la firme sur le marché. Inexistant au moment de la création, ce réseau, qui s'est développé régulièrement, représente aujourd'hui un atout et même un quasi-actif immatériel. Est-ce une force acquise définitivement à la structure ?

5.6.2. Le métier

Le métier de fabricant de chips artisanales n'est pas réglementé de manière formelle (ne nécessite ni diplôme, ni brevet) et peut sembler très accessible. A l'époque de la création, en 1983, le coût d'entrée était peu élevé. Jean-Paul Rioux disposait d'un local qu'il a aménagé à peu de frais. Son organisation est simple. Il produit le matin dès l'aube et commercialise l'après-midi. Le secteur d'activité semble peu turbulent, peu complexe. En 1983, le produit est nouveau. Il trouve rapidement de bons débouchés sur le marché régional. Le savoir-faire de Jean-Paul Rioux est beaucoup moins technique que commercial. Son métier lui a permis de rester dans sa région d'origine, de conserver ses attaches familiales tout en se réalisant à travers une activité dans laquelle il s'épanouit pleinement.

En effet, le produit est vecteur de rêve, de « retour aux sources ». À produit équivalent, la compétence distinctive de l'EURL Rioux dépasse l'offre du noyau du produit (chips et oreillettes) en l'élargissant, grâce aux capacités du dirigeant, qui

sait rendre les produits beaucoup plus attrayants. En présentant les produits à travers des valeurs auxquelles il croit, il réveille chez l'acheteur les mécanismes inconscients qui suscitent la décision d'achat; à la qualité indiscutable déjà mise en avant il ajoute une dimension symbolique qui répond à une recherche de goût et de tradition chez les consommateurs.

5.6.3. La mission

L'offre de l'EURL Rioux répond clairement à un besoin de consommation de produits naturels. Aujourd'hui, les produits frais, authentiques, rustiques sont en vogue. Le consommateur se méfie des produits industriels et recherche un produit sain, sans conservateurs, ni additif chimique ou autres colorants. Dès 1983, jeanPaul Rioux anticipe cette tendance lourde vers l'écologie qui prône une consommation naturelle. Il oriente son activité vers les valeurs traditionnelles, telles que l'artisanat, en produisant «régional ». Il met en avant le goût du produit afin de séduire le consommateur, lassé des produits fades.

La communication de l'EURL Rioux est centrée sur la notion de plaisir. Son offre réside dans un produit festif, haut de gamme, qui répond incontestablement à un besoin de retour aux racines. Après des années de consommation de produits gadgets, jetables, « superficiels » et légers, le consommateur ressent un besoin de « retour au terroir » qu'il exprime par l'achat de produits porteurs de sens. Les chips artisanales représentent ces valeurs et véhiculent également une image liée à la convivialité. C'est un produit « impliquant », au sens où l'acheteur, en choisissant ce produit, met en avant son goût pour un produit français, pour une tradition de qualité, qu'il offre à ses amis comme un cadeau. Cette satisfaction du consommateur justifie le positionnement des chips artisanales dans un créneau de produit haut de gamme du secteur agroalimentaire. Le prix des chips artisanales est nettement plus élevé que celui des chips industrielles ; celles-ci sont plus un produit de substitution qu'un produit en concurrence directe.

Le sens du contact de Jean-Paul Rioux est infaillible. L'avantage concurrentiel de l'entreprise est essentiellement basé sur le « savoir-être commercial » du dirigeant. En effet, ce jeune chef d'entreprise a des qualités de négociateur qui ont fait la différence avec ses concurrents. Alors que ces derniers optaient pour une stratégie de « domination par les coûts», Jean-Paul Rioux a su imposer son produit différencié tout en conservant ses marges. Si on replace ces éléments essentiels dans la grille d'analyse stratégique, on remarque que les activités de l'entreprise découlent de

manière naturelle des origines « terriennes » du dirigeant. Ce fils de viticulteur, profondément attaché à ses racines, a privilégié une activité directement liée à la nature.

5.6.4. L'organisation

L'effectif total est flexible : 11 personnes sont permanentes, et les emplois saisonniers varient entre 3 et 6 personnes. La moitié de l'effectif permanent est féminin. Les postes des deux responsables sont tenus par des femmes. Le poste de la responsable administrative évolue de telle sorte que M. Rioux envisage aujourd'hui d'embaucher une secrétaire afin de l'assister.

Jean-Paul Rioux est très attaché au maintien d'une atmosphère familiale dans son entreprise. Il a très vite compris les avantages qu'apporte une bonne cohésion du groupe. Pour lui, fidélité et engagement sont les facteurs clés de la réussite d'un bon management des ressources humaines. Le faible roulement des salariés de l'entreprise en témoigne. D'ailleurs, Jean-Paul Rioux affirme que sa plus grande satisfaction dans le travail reste « le relationnel avec ses salariés ».

Il dit par ailleurs vouloir participer au développement de l'emploi dans sa région. En effet, tous les salariés sont des gens du village ou des communes voisines, l'EURL Rioux se donne une image d'entreprise citoyenne, elle est bien intégrée localement. Cette main-d'oeuvre peu qualifiée ne pose aucun problème de recrutement. Dans un tissu local sinistré, économiquement, les salariés sont attachés à l'entreprise et ont, pour la plupart, une forte ancienneté.

5.7. L'ENVIRONNEMENT

Parallèlement et en parfaite cohérence, M. Rioux aide l'équipe de football locale en fournissant les maillots des joueurs aux couleurs de l'entreprise. L'entreprise Rioux est proche des préoccupations sociétales modernes. Sa légitimité est en phase avec les valeurs écologistes dominantes actuelles. L'activité s'insère bien dans le tissu culturel de la région et, réciproquement, l'environnement sociétal et culturel apporte une assise forte à l'entreprise. Elle reste toutefois fragilisée par les normes sanitaires nationales et européennes. A terme, d'éventuelles décisions de normalisation de la production agroalimentaire présentent un risque non négligeable pour l'entreprise. Il est nécessaire de les prendre en compte dans une réflexion stratégique à long terme.

Le dirigeant pense que le marché de 1996 est beaucoup plus fermé et moins accessible. Ceci n'est pas lié à de nouvelles technologies mais plutôt à une saturation du marché. Selon le dirigeant, le marché oblige le nouvel entrant à disposer de grandes capacités de production dès le démarrage de l'activité et donc nécessite des investissements lourds ; la réticence des établissements bancaires bride encore les entrepreneurs. Quant à la dépendance technologique, elle est faible dans ce secteur de production, et l'entreprise Rioux n'est pas liée non plus aux fournisseurs de matières premières. Le micro-environnement est constitué du réseau de partenaires directs avec lesquels l'entreprise est en relation de manière régulière ou occasionnelle. Ce réseau est particulièrement important pour le développement de l'entreprise. Il comporte également un risque de dépendance qu'il convient de maîtriser au mieux.

5.7.1. Fournisseurs de produits

L'activité de l'EURL repose sur des matières premières largement disponibles (pomme de terre pour les chips et farine pour les oreillettes) et n'engendre donc aucune dépendance particulière à l'égard des fournisseurs. Il faut d'ailleurs souligner que Jean-Paul Rioux assure en partie son avantage concurrentiel, bonne maîtrise de ses coûts et surtout qualité, grâce à une négociation draconienne dans ses approvisionnements. Il connaît bien ce secteur et fait jouer la concurrence afin d'améliorer ses marges. Rappelons que la négociation est un des points forts de Jean-Paul Rioux, qu'il assume personnellement pour l'ensemble des achats. Il arrive d'ailleurs à obtenir des prix tels qu'il peut se placer en position de « sous-traitant » de matières premières (pommes de terre) auprès de ses concurrents locaux.

En ce qui concerne le matériel de production, l'entreprise se fournit auprès d'une entreprise espagnole, seul fournisseur connu de ce type d'appareil. Les chips artisanales demandent un outil de production bien spécifique et, à la connaissance du dirigeant, il n'existe qu'un seul fournisseur de chaudrons. Bien que cet achat soit occasionnel, cette situation mettrait l'EURL Rioux en position de dépendance dans le cas d'un développement de l'activité.

5.7.2. Main-d'œuvre et fournisseurs de services

L'activité subit des variations importantes. Le dirigeant a donc recours à une main-d'oeuvre temporaire. Sur un marché du travail aujourd'hui sinistré, Jean-Paul Rioux n'a aucune difficulté à recruter une main-d'oeuvre pour effectuer des tâches ne requérant

aucune compétence spécifique. Le bassin local d'emploi permet d'ailleurs au dirigeant de faire appel aux mêmes ouvriers d'année en année, ce qui évite la perte de temps liée à la formation pour ce personnel d'appoint.

De manière générale, l'entreprise ne subit pas de dépendance particulière à l'égard de ses fournisseurs de services. Toutefois, le dirigeant souligne que la livraison des produits finis reste un maillon faible de sa chaîne de valeur. L'entreprise n'a pas réussi à trouver un partenaire efficace pour ce service spécifique, directement lié à son offre globale. Cette défaillance a poussé l'entreprise à assurer en partie à l'interne cette fonction en assurant elle-même les livraisons locales. Enfin, la maintenance de la partie informatisée de la chaîne de production représente un coût élevé. Jean-Paul Rioux assure lui-même les dépannages classiques de type mécanique (90 % des pannes) afin de réduire sa dépendance. Mais la spécificité de l'électronique oblige le dirigeant à faire appel à une société extérieure ; cette maintenance est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les aspects comptable et fiscal de la gestion sont assurés par un cabinet d'expertise-comptable. L'entreprise a confié à l'externe la gestion et son contrôle car le dirigeant a bien conscience de ses lacunes en ce domaine ; il ne veut prendre aucun risque sur le plan administratif et donc respecter à la lettre toutes ses obligations légales.

5.8. CONCLUSION

Confiant sur les plans de la gestion, de l'organisation et de l'administration de son entreprise, le dirigeant est actuellement préoccupé davantage par les orientations stratégiques. La certification-qualité est un enjeu majeur pour maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Cette problématique résulte des nouvelles directives européennes et les GMS, par exemple, incitent leurs fournisseurs à une démarche qualité. Le fait de ne pas offrir une production conforme aux normes ISO a déjà entraîné, en 1996, une perte de l'ordre de 25 % du marché du plus gros client (perte chiffrée à environ 1 million de francs). Malgré ce manque à gagner, le chiffre d'affaires de cette année-là a été de 8 millions de francs, et le bénéfice, de 700 000 F.

Par ailleurs, sur le plan commercial, en dépit des efforts consentis pour diversifier son réseau de distribution, l'entreprise Rioux réalise 20 % de son chiffre d'affaires avec un seul gros client, une grande surface de vente. Le dirigeant est conscient du fait que ce quasi-partenariat le place en position de forte dépendance.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Que pensez-vous des circonstances de la création de cette entreprise ? Quels ont été les facteurs du succès de la création de cette très petite entreprise et pouvez-vous en proposer une hiérarchisation ?
2. Pouvez-vous décrire et analyser le profil du créateur au moment de la création ? Les mobiles de l'entrepreneur durant la période étudiée ont-ils évolue ?
3. Que pensez-vous de la montée en puissance de cette TPE ? Pouvez-vous décrire l'entreprise au moment de la création et la décrire aujourd'hui ?
4. Connaissez-vous les normes qualité de vos chips préférées ? Identifiez-les pour la chaîne producteurs-consommateurs.
5. Établissez le coût des investissements nécessaires à une mise aux normes sanitaires pour une fabrique de chips.
6. Quels conseils stratégiques donneriez-vous à cette entreprise aujourd'hui ? Les décisions vous semblent-elles plus faciles ou plus difficiles à prendre qu'au départ ?

Cas 6

Protos

SYLVIE SAMMUT
Université Paul Sabatier, Toulouse III

Ce cas relate une histoire réelle de création d'entreprise du sudouest de la France. Comme de nombreuses créations, le vécu de l'entrepreneur et le démarrage de son entreprise, son oeuvre, sont très intimement liés.

6.1. LES CIRCONSTANCES DE LA CRÉATION

Pierre Barrateau est ingénieur en fabrication mécanique et docteur ès sciences. Après avoir goûté à la coopération et travaillé dans plusieurs entreprises, toutes axées sur une technologie de pointe parfaitement maîtrisée par le jeune homme, il décide, au printemps 1995, de créer son entreprise, frustré de ne pouvoir bénéficier d'une latitude suffisante dans la mise au point de nouveaux procédés électroniques, fruits de ses recherches et de ses expérimentations dans le domaine de l'automatisation de machines de production. Outre l'envie d'aller au bout de son idée et de mettre au point son prototype, Pierre Barrateau aspire à une indépendance tant technologique que stratégique. Il n'a aucune formation en gestion et ne peut se prévaloir d'une quelconque expérience dans la direction d'une entreprise. Spécialiste en ingénierie de l'automatisation, son activité consistera principalement en l'étude, la conception et la réalisation de coffrets et d'armoires électriques et en l'intégration d'éléments conventionnels d'automatismes selon différentes logiques.

Très souvent en déplacement sur des chantiers, il pense qu'il serait plus raisonnable de ne pas consacrer une somme trop importante à la localisation de son entreprise et à l'aménagement d'un bureau. Il louera donc, à un membre de sa famille, un local qui lui servira davantage d'atelier et de laboratoire. Par excès d'orgueil ou par aveuglement d'un dépôt de brevet imminent qu'il désirerait exploiter, l'entrepreneur lance son affaire avant que son prototype ne soit élaboré et donc exploitable commercialement. En outre, il fonce malgré l'avis négatif d'un spécialiste de la création d'entreprise, animateur d'une pépinière d'entreprises. Ce dernier note, en effet, l'absence de débouché immédiat et un besoin en fonds de roulement *a priori* sous-estimé.

6.2. LES AFFRES DU DÉMARRAGE

6.2.1. Des ressources financières limitées... à des activités multiples

Ses moyens financiers étant limités, son automate n'étant pas au point, ses possibilités de commercialisation voisines de zéro, Pierre Barrateau exerce à la demande, de façon à tenter de pérenniser, au moins à court terme, une affaire qui débute péniblement. Il prospecte beaucoup, avec peu de résultats ; son entreprise se situe, certes, sur un marché très étroit et peu concurrentiel (dix concurrents estimés sur l'ensemble du territoire français), mais il est très difficile de s'y frayer un chemin, dans un domaine d'activité où le service après-vente et la pérennité des relations sont très importants. L'entreprise n'a aucune notoriété face à des firmes de taille plus importante et avec un savoir-faire reconnu.

Décidé à ne pas hypothéquer les chances de survie de son entreprise, Pierre Barrateau ne se rémunère pas pendant les six premiers mois d'activité ; le paiement du loyer du local sera également suspendu, après entente avec le propriétaire. Cette non-rémunération permet à l'entreprise de conserver des bases saines, même si les conditions de travail restent très précaires. Ainsi, c'est sur son savoir-faire et sur la qualité de son travail que le dirigeant entend fonder sa compétence distinctive et asseoir sa légitimité. Peu à peu, des contrats sont décroches; mais, sans personnel pour l'aider, il arrive difficilement à tenir les délais de conception et de réalisation. Dès lors, des deux schémas anticipés de progression du chiffre d'affaires établis pour les deux premières années, la réalité se situe, après dix-huit mois d'exercice, très en deçà de l'hypothèse pessimiste (déficit de 20 %).

Et cette situation sombre tend à se ternir encore davantage lorsque l'ANVAR[1], qui avait accordé une assistance financière lors de la présentation de ce projet à caractère innovant, menace le dirigeant d'une obligation de remboursement : Pierre Barrateau ne consacrerait pas, de fait, selon l'organisme spécialisé, la totalité de son temps à l'activité de recherche pour laquelle la subvention lui a été attribuée. Après tractations et négociations successives, qui détournent encore davantage le dirigeant de l'objet originel de la création, les menaces cesseront et l'obligation de remboursement tombera. Chemin faisant, l'expérience aidant, et le dirigeant continuant à s'adapter à la demande des clients, Pierre Barrateau parvient à développer de nouveaux savoir-faire complémentaires et donc à proposer une expertise permettant d'adapter la meilleure technologie à chaque projet. A son activité de base s'ajoutent donc progressivement celles de formateur et d'expert.

D'une activité mono-produit à l'origine de la création, l'entreprise s'enrichit peu à peu de nouvelles compétences. Les activités deviennent donc multiples par nécessité et plus ou moins complémentaires. En tout état de cause, l'entreprise, quoique relativement peu concurrencée, dans la mesure où son métier de base est très spécifique, est néanmoins très dépendante de l'aval, puisque l'entrepreneur est toujours condamné à travailler à façon, alors qu'il projetait, à l'origine, de mettre au point son prototype pour le fabriquer ultérieurement en série. Cela étant, l'éventail d'activités s'étant copieusement ouvert en l'espace de deux ans, le dirigeant parvient à étoffer ses compétences dans de multiples activités déjà maîtrisées et dans d'autres en devenir, sur lesquelles il réfléchit.

Voici la répartition de ces activités après deux ans d'existence :

- 40 % : équipement industriel et rénovation,
- 40 % : conception et réalisation d'automatismes destinés à des laboratoires de recherche,
- 20 % : formation et expertise.

1. ANVAR : Agence nationale de la valorisation de la recherche.

Cependant, l'activité maîtresse, objet de la création de l'entreprise, voit sa potentialité de réalisation décroître de jour en jour. En effet, l'instauration de nouvelles normes européennes, ajoutée au passage obligé par une homologation, alors que le temps est d'autant plus inélastique que le dirigeant est seul, diminue les possibilités de conception et de réalisation de l'automate.

6.2.2. Une organisation réduite au plus simple appareil

Le dirigeant se refuse à embaucher pour deux raisons principales :

- Son activité lui permettrait d'engager un ingénieur-développeur de projet, mais sa prudence et son honnêteté lui imposent retenue, voire renoncement, avant le passage à l'acte. En effet, cet entrepreneur ne souhaite pas embaucher quelqu'un à durée déterminée mais à long terme; il considère que « la première embauche est un cap très difficile à passer ». Il ne veut pas se tromper; aussi, il réfléchit et patiente encore en assurant seul toutes les tâches inhérentes à la direction d'une jeune entreprise.

  Depuis deux ans, il n'a pas pris un jour de congé, son hyperactivité frôle le surmenage, voire l'inconscience, dans la mesure où il avoue, faute de temps, ne pas pouvoir s'absenter une heure pour dialoguer avec son banquier et négocier un découvert bancaire.

- L'exercice de son métier nécessitant un savoir-faire particulier, les compétences requises sont élevées, ce à quoi il faut ajouter un critère essentiel accolé aux entreprises utilisant une technologie de pointe: la stabilité et la confiance en une personne que l'on ne souhaite pas retrouver chez un concurrent après qu'elle a acquis un savoir-faire et participé à des projets d'élaboration confidentiels. L'entrepreneur entend ainsi embaucher une personne en qui il placera toute sa confiance et grâce à qui des prototypes pourront être développés.

Dès lors, on comprend mieux pourquoi le dirigeant se méfie d'un éventuel « cambrioleur de savoir » et souhaite pérenniser sa relation d'embauche.

6.2.3. Un dirigeant ambitieux et modeste à la fois

Outre les problèmes financiers, la non-mise au point du prototype, l'obligation d'accepter des contrats à vocation purement alimentaire et l'absence d'embauche, cet entrepreneur, technicien

de haut niveau, éprouve les pires difficultés pour connaître son marché et assurer sa promotion. Le dirigeant révèle une « incapacité à aborder le client potentiel, à présenter ses compétences sans paraître prétentieux, à mettre en avant l'avis d'expert dans le choix de la technologie la plus adaptée à chaque projet». De plus, le dirigeant avoue être mal à l'aise lorsqu'il s'agit d'évaluer et de négocier un prix avec un client. Privilégiant, outre l'adaptabilité, une compétitivité par les prix, il ne peut, lors de la négociation, diminuer des marges déjà relativement faibles. En outre, ayant entrepris son activité avec cette stratégie de bas prix, il ne souhaite pas aujourd'hui réévaluer ses prix, par crainte de voir disparaître certains de ses clients sans pour autant être persuadé d'en acquérir d'autres.

Conscient de ses lacunes, Pierre Barrateau ne souhaite cependant pas faire appel à des conseillers, qu'ils soient publics ou privés. La raison invoquée est l'absence de temps et son manque d'information en la matière. De plus, il considère ne pas être en mesure de déterminer quel problème est plus crucial que les autres et, donc, ne pas pouvoir exprimer la nature de son besoin.

Cela étant, malgré cet apparent repli sur soi et cette réactivité extrême, dictée par des résultats très en deçà des espérances *ante* création, l'entrepreneur, lucide, agit par « petites touches », très préoccupé par les conséquences de ses actes sur la pérennité de son entreprise. Dès lors, la survie de son affaire, malgré une multitude de problèmes, s'explique par une incessante capacité à rebondir, grâce à des actions d'une amplitude suffisamment faible pour faciliter une flexibilité certaine, sans pour autant engendrer des distensions très marquées dans la gestion quotidienne de l'affaire.

6.3. LES PERSPECTIVES D'AVENIR

L'embauche, imminente, devrait être davantage celle d'un apprenti ou d'un stagiaire, de façon à limiter la sortie de fonds, déjà très préoccupante. Au fur et à mesure du développement de son activité, le dirigeant souhaite engager du personnel qualifié. Pour autant, Pierre Barrateau dit vouloir ne pas aller au-delà de six salariés, afin de conserver tant son indépendance financière que son autonomie de décision. En d'autres termes, il a créé son entreprise pour être maître chez lui et il entend le rester.

Le partage actuel des activités devrait également évoluer vers davantage d'expertise et de formation, et la réalisation de prototypes adaptés à la demande de ses clients et déclinables en petite

ou moyenne série. En revanche, certaines activités, comme la rénovation, devraient être abandonnées à terme, dans la mesure où le dirigeant souhaite en priorité intervenir sur des équipements conçus par lui. Enfin continue de se poser le problème du prototype à l'origine de la création. Deux ans après le lancement de l'affaire, il n'est toujours pas complètement élaboré, et le dirigeant se demande s'il doit mettre cette activité en demi-sommeil pendant un certain temps, de façon à en terminer la conception et à passer à la production en série, ou s'il doit définitivement abandonner le projet.

Si tel était le cas, il se consacrerait davantage à la conception de prototypes, non pas en fonction de ses seules perspectives, mais sur la base d'un cahier des charges établi en commun avec le donneur d'ordre. Ce faisant, toute la dynamique financière serait relancée: en effet, et ce n'est absolument pas le cas aujourd'hui, il serait rémunéré pour réaliser un travail précis, alors que dans l'état actuel des choses, il travaille épisodiquement et à fonds perdus sur un projet qui ne verra peut-être jamais le jour. Malgré une lucidité qui l'inciterait à opter pour la seconde solution, Pierre Barrateau avoue que, dans de telles circonstances, il aurait l'impression de ne pas s'être personnellement réalisé en abandonnant son projet originel de création.

Autre solution envisageable, mais non prioritaire pour le dirigeant : s'associer avec un partenaire doté de compétences commerciales et apporteur de capitaux. Cette issue permettrait à Pierre Barrateau de se consacrer plus facilement à son prototype et d'envisager d'autres débouchés plus ambitieux.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Comment expliqueriez-vous les difficultés et les problèmes éprouvés depuis le début par Pierre Barrateau dans la gestion et la pérennisation de son entreprise ?
2. Quels sont les avantages et inconvénients des solutions envisagées par Pierre Barrateau ?
3. Quelles sont les autres solutions qu'il n'a pas envisagées, mais qui pourraient être intéressantes ? Enfin, que lui conseilleriez-vous ?

CAS DE STRATÉGIE FONCTIONNELLE

Cas 7 Le nouveau président *95*
Cas 8 Rendre son tablier *101*
Cas 9 Les Photocopies rapides *107*
Cas 10 Torbal et son réseau *119*
Cas 11 La société Lité *129*
Cas 12 La SARL Vidal *141*
Cas 13 Colored *151*

CAS 7

Le nouveau président

CAROL BÉLANGER
Université du Québec à Trois-Rivières

En 1970, Jacques-Rolland Desmarais termine ses études de doctorat en relations industrielles dans une université américaine dont la réputation est excellente. Son Ph.D. en poche, il devient professeur dans une école de gestion à Montréal. Tout en faisant son travail de professeur, « J.-R. » réalise plusieurs mandats de consultation. En effet, peu de gens détiennent un doctorat dans son domaine de spécialisation et la demande de services est forte. En conséquence, les revenus que génèrent ces activités de consultation sont deux fois plus élevés que ce que lui rapporte son travail de professeur. En 1972, pour des motifs reliés à la fiscalité, il fonde sa première compagnie de consultation.

En 1973, à cause de ses nombreux mandats de consultation, J.-R. est débordé de travail mais, par ailleurs, ses étudiants qui sont des cadres en bénéficient et apprécient beaucoup son réalisme. Il consacre plus d'une soixantaine d'heures par semaine à la consultation et, selon certains, néglige son travail de professeur. Par ailleurs, J.-R. confie certaines parties de ces mandats de consultation à des collègues. Mais J.-R. a l'habitude, toujours selon certains, de ne pas leur verser le montant d'argent convenu. Rapidement, la plupart de ces collègues ne veulent plus travailler avec lui. De plus, certains d'entre eux se plaignent de son absence de l'université et du fait qu'il ne publie pas d'articles dans des revues savantes, et ce, bien qu'il publie beaucoup d'articles de vulgarisation. Devant cette situation, J.-R. décide d'embaucher des employés pour l'aider dans sa consultation. Il recrute, à l'école où

il enseigne, deux de ses étudiants qui viennent tout juste de terminer un M.B.A. Fredrich et Anne sont bien contents de travailler avec lui.

J.-R. a pris soin de bien expliquer à Fredrich et Anne que c'est une grande faveur pour eux que de travailler pour lui. En conséquence, ils lui doivent une confiance absolue. Trois nouvelles compagnies sont créées, et ce, de façon à éviter tous les conflits qui peuvent survenir quant au partage des honoraires. Une compagnie appartient à J.-R. et Fredrich, l'autre à J.-R. et Anne, et la troisième à tous les trois. J.-R. est l'actionnaire majoritaire des trois nouvelles compagnies.

Les quatre compagnies (incluant la première compagnie) font beaucoup de profit. Fredrich et Anne ne se plaignent donc pas de leur situation d'actionnaires minoritaires. Il faut maintenant embaucher une secrétaire. La secrétaire travaillera pour une nouvelle compagnie dont J.-R. a seul le contrôle. Cette compagnie s'occupe de la gestion des quatre autres compagnies.

De fil en aiguille, J.-R. accumule un premier million dans les deux compagnies dont il est le seul actionnaire et un autre million dans les trois autres compagnies. J.-R. conserve cet argent pour le jour où une occasion d'affaires se présentera, ce qui se produira en 1977. Une entreprise où J.-R. et ses « associés » interviennent, en tant que consultants en gestion, éprouve certaines difficultés, mais ses possibilités d'affaires sont tout de même excellentes. Cette entreprise oeuvre dans le domaine de la construction. J.-R. prend le contrôle de la compagnie en convainquant chacun des actionnaires de lui vendre leurs parts.

Grâce à ses relations avec le monde politique, J.-R. obtient de lucratifs contrats de construction. En 1980, J.-R. est plusieurs fois millionnaire et ses deux associés se débrouillent bien. J.-R. possède une dizaine d'entreprises. De façon à éviter que ses « associés » actuels ne prennent trop d'importance, il doit se trouver un nouvel associé pour créer une compagnie oeuvrant dans un nouveau domaine d'activités. Avec Roger, il fonde une autre entreprise de consultation en suivant le même modèle qu'avec Fredrich et Anne.

En 1987, c'est l'apogée du succès de J.-R.: l'ensemble de ses entreprises génèrent des profits annuels supérieurs à 2 millions de dollars. Un peu plus de la moitié de cette somme va dans les poches de J.-R., qui sait que les belles années prendront bientôt fin. Par ailleurs, J.-R. éprouve quelques problèmes à l'université, mais il ne croit pas que la raison puisse être reliée au fait qu'il consacre peu d'heures par semaine à son travail de professeur. Selon ses

dires, et il n'a pas nécessairement tort, il rapporte plus à l'université que certains de ses collègues qui travaillent plus de 60 heures par semaine.

Le directeur de son école lui ordonne de se consacrer à la recherche. Pour Jacques-Rolland, la seule conséquence du refus d'obtempérer est la perte de sa réputation auprès de certains de ses collègues. Par ailleurs, pour mettre son directeur dans l'embarras, il peut toujours utiliser ses nombreuses relations, dont certaines auprès de membres influant du conseil d'administration de l'école...

Cependant, les remarques du directeur de l'école le touchent. Il décide donc de se consacrer à la recherche. Après tout, n'est-il pas titulaire d'un Ph. D. décerné par une grande université américaine ? Toutefois, avant de faire de la recherche, il doit se retirer de la gestion quotidienne de ses compagnies et en confier la direction à quelqu'un d'autre. Ses associés sont en lice pour occuper la fonction de président. Ils apprennent tout d'abord qu'ils n'ont pas droit aux millions accumulés par J.-R. En effet, celui-ci se verse les dividendes auxquels il a droit et il se retrouve ainsi très à l'aise financièrement, alors que ses associés le sont moins. Anne décide de quitter le groupe et, avec les conseils de J.-R., ouvre une nouvelle entreprise. Fredrich et Roger veulent continuer de diriger les affaires. Denis, le beau-fils de J.-R., s'intéresse également au poste de président.

J.-R. réunit tout le monde dans un club select de Montréal. La rencontre dure cinq heures et la conversation ressemble à ceci :

J.-R. : Vous savez tous qu'il y a encore beaucoup d'argent à faire et que, maintenant que je me retire, tout cela sera à vous.

Roger : Comme vous êtes généreux ! Vous devriez continuer une partie de vos activités. Sans vous, nous ne sommes rien.

J.-R. : Voyons, Roger, t'exagères...

Fredrich : Non, Roger a raison et j'ajouterai que, personnellement, si vous êtes totalement absent, je partirai aussi.

J.-R. : Humm !

Denis : Vous savez tous que je suis ici depuis peu et je tiens à vous remercier de l'honneur que vous me faites de m'accepter parmi vous.

J.-R .: L'honneur est pour nous. Tu apportes à notre groupe la jeunesse et les nouvelles idées. N'est-ce pas Fredrich ?

Fredrich : Tout à fait et j'ajouterai que Denis possède des talents naturels pour la vente de produits informatiques. Ce qui est extraordinaire, puisque ce secteur d'activités est important pour nous. J'ai de grands projets à ce sujet. D'ailleurs, J.-R.... (Roger l'interrompt.)

Roger : Ah ! c'est certain que ce secteur est important pour nous. D'ailleurs, notre client qui oeuvre dans le secteur de l'environnement songe justement à changer ses équipements informatiques. Or, tu sais, J.-R., que je m'occupe de ce client depuis deux ans et que mes relations avec le président de cette société sont excellentes. Je suis certain que Denis est capable d'obtenir ce contrat.

Denis : Avec vous autres, je me sens tellement en confiance. Je te remercie, Roger, de t'occuper de moi.

J.-R. : Tu as raison de remercier Roger et également de nous faire confiance. Ah ! (soupir) le monde des affaires est tellement dur...

Pour se trouver un successeur, J.-R. tient également des rencontres individuelles. Les discussions diffèrent sensiblement de celle qui précède. En bref, Fredrich mentionne à J.-R. que Roger n'a pas le charisme qu'il faut pour être président et que Denis est trop jeune pour un tel poste. Quant à lui, Roger précise que Fredrich n'a jamais été très apprécié des clients et que Denis n'a même pas de diplôme universitaire... De son côté, Denis considère que la présidence doit rester dans la famille.

J.-R. décide de rencontrer Anne. Il souhaite savoir qui, selon elle, serait son meilleur successeur. La rencontre entre J.-R. et Anne se déroule au chalet de celle-ci. Depuis des années, c'est à cet endroit que J.-R. et Anne se rendent lorsqu'il y a des décisions importantes à prendre.

Anne : Dis-moi franchement, J.-R., tu ne penses tout de même pas laisser à ces trois idiots le contrôle de tes affaires ? Je pense que tu es intéressé à ce que les affaires continuent et je pense que ces trois imbéciles risquent de nous faire faire faillite.

J.-R. : Voyons, Anne, ne t'emporte pas. D'ailleurs, pourquoi dis-tu « nous » ? Je n'ai pas l'intention de te laisser profiter encore longtemps de mes largesses.

Anne : De toute façon, avec Roger, Fredrich ou Denis, les entreprises courent à leur perte et il est certain que je n'aurai plus droit a ma part. Roger ne se rend pas compte de ce qui se passe. Fredrich est un magouilleur qui ne songe qu'à son propre profit. Quant à Denis, j'aime mieux ne rien dire.

J.-R. : Voyons, Anne, tu sais bien que Roger fait semblant de ne pas comprendre. Tu sais également que Fredrich sait se montrer raisonnable et, quant à Denis, hé bien! j'aime mieux ne rien dire.

Anne : Oh! Denis, à part le fait d'avoir su épouser ta fille, je me demande bien quelle bonne décision il a su prendre dans sa vie.

J.-R. : Moi, je me demande ce que ma fille lui trouve.

Anne : Quant à Fredrich, tu sais bien qu'il est intelligent, mais incapable de contrôler longtemps des affaires aussi complexes.

J.-R. : En effet... Ah ! tout cela est bien compliqué. J'ai hâte de retrouver mes étudiants. Il faudrait que je demande à mon collègue qui se spécialise dans la succession d'entreprises familiales comment identifier un digne successeur...

La semaine suivante, J.-R. réunit tout le monde. Il annonce que Denis est son successeur. Tout le monde félicite J.-R. de son choix et félicite Denis de sa nomination. Deux jours plus tard, Roger ne se présente pas au travail et J.-R. apprend que Roger a formé une nouvelle entreprise. Plusieurs clients annoncent leur intention de le suivre. Fredrich démissionne des entreprises de J.-R. et s'en va travailler pour un concurrent. J.-R. se dit embêté, il aimerait tellement se consacrer à la recherche...

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Quelle est l'incidence du comportement de Jacques-Rolland sur celui de ses « associés » ?
2. Que peut-il faire s'il souhaite le retour de Fredrich et Roger ?
3. Que peut-il faire pour améliorer le climat organisationnel ?
4. Que feriez-vous, à la place du directeur de l'école, pour mettre tous les talents de Jacques-Rolland au service de l'école ?

CAS 8

Rendre son tablier

CAROL BÉLANGER
Université du Québec à Trois-Rivières

Frédéric étudie à l'Institut d'hôtellerie du Québec. Il effectue ses stages dans des restaurants et des hôtels. Après l'obtention de son diplôme, Frédéric décide d'ouvrir un service de traiteur qui se spécialise dans la cuisine végétarienne du type « biologique ». Il fait ce choix pour deux raisons. D'abord, il constate, en regardant autour de lui, que de plus en plus de gens mangent « bio ». Ensuite, en consultant la liste *Neilsen*, il voit que la demande pour les produits « biologiques » est en croissance.

Frédéric mentionne à son entourage son intention d'ouvrir un service de traiteur. Ses parents l'encouragent et lui donnent 5000 $. Ses anciens professeurs le guident vers les organismes gouvernementaux d'aide à la création d'entreprise et lui prodiguent quelques conseils. Enfin, un directeur de banque lui consent un prêt, parce que, bien entendu, le montant emprunté est garanti par l'État...

Le local de Cuisine Bio est situé à Montréal, dans un quartier regroupant surtout des citoyens de la classe moyenne-supérieure. D'une part, Cuisine Bio offre des plats précuisinés, que la clientèle achète sur place à un comptoir de vente situé à l'entrée du local. D'autre part, l'entreprise offre un service de traiteur auquel les entreprises peuvent recourir lors de réunions de bureau. Pendant les douze premiers mois d'existence de son entreprise, Frédéric effectue tous les travaux : achat des aliments biologiques, préparation des plats pour la vente au détail (ouverture du comptoir de

15 h à 21 h) et les réunions de bureau, sollicitation afin de trouver des clients, livraisons.

Frédéric fait un travail soigné et, au cours de la première année, il acquiert une clientèle qui lui permet de vivre convenablement. Autrement dit, en travaillant près d'une centaine d'heures par semaine, Frédéric rembourse les mensualités de son prêt et se contente de vivre chichement, de façon à accumuler un peu de capital.

Peu de temps après le premier anniversaire de son entreprise, un des clients réguliers de Frédéric lui demande de préparer les aliments pour les artistes qui s'entraînent dans l'école lui appartenant. Ce contrat, qui serait valide pour les cinq prochaines années, exige un choix de la part de Frédéric : délaisser une partie de ses activités pour se consacrer uniquement à ce lucratif contrat, ou engager des employés. Frédéric a appris de ses parents qu'il « vaut mieux ne pas trop dépendre des autres ». A l'Institut, ses professeurs lui disaient la même chose, en affirmant « que la diversification de la clientèle d'une entreprise permet à celle-ci d'être plus autonome vis-à-vis de ses clients ».

Frédéric décide donc d'acheter de nouveaux équipements et d'engager deux employés. Puisqu'il a fait ses preuves au niveau financier, la banque accepte de lui consentir un nouveau prêt. Ainsi, il conserve une partie des liquidités qu'il a accumulées. Pour ce qui est de l'embauche de ces employés, rien de plus facile ! Une affiche dans la vitrine de son local et des entrevues rapides (le premier coup d'œil est le bon) suffisent. Deux semaines plus tard, Frédéric a ses nouveaux équipements (fours, chaudrons, etc.) et ses deux premiers employés. Une employée a quarante ans et est cuisinière. L'autre employé a vingt ans et est « l'homme à tout faire ».

Six mois plus tard, la cuisinière est tellement compétente qu'elle propose à Frédéric de nouveaux menus biologiques. Frédéric accepte avec empressement, d'autant plus que cela permet de varier les menus offerts aux artistes de l'école. L'homme à tout faire travaille à la cuisine, au comptoir et aux achats. Il a le don de bien organiser les choses et Frédéric accepte avec joie ses suggestions. Les ventes au comptoir augmentent et Frédéric embauche un troisième employé. Ce dernier lave la vaisselle et aide les autres employés.

Trois ans plus tard, Frédéric est un entrepreneur prospère. Plusieurs entreprises font appel à ses services pour préparer des « repas santé » pour les réunions de travail. Pour augmenter sa clientèle, Frédéric a ouvert quatre comptoirs Cuisine Bio dans des

immeubles à bureaux. Une trentaine d'employés travaillent pour l'entreprise. La nourriture de base est préparée dans une cuisine commerciale spacieuse, dont les équipements sont modernes. En fait, Cuisine Bio marche toute seule: la cuisinière (celle embauchée il y a trois ans) dirige maintenant la cuisine, où l'on prépare trois mille plats par jour. Le jeune homme embauché au même moment que la cuisinière dirige les achats, les livraisons, etc. Le salaire de ces deux employés est encore assez bas, mais Frédéric leur verse des primes substantielles aux trois mois, ce qui double leur rémunération.

Frédéric a décidé que la taille de Cuisine Bio est suffisante pour l'instant. Il travaille toujours autant, mais il est absent de l'entreprise. En fait, Frédéric a maintenant un petit hôtel de vingt-cinq chambres qui fonctionne bien et il songe à en ouvrir un autre, qui sera situé près d'une station de ski à la mode.

Depuis six mois, donc, Cuisine Bio n'embauche plus. La tradition veut que le dernier employé embauché s'occupe à laver la vaisselle et à préparer les livraisons (dont les livraisons aux comptoirs de vente). Quatre employés font ce travail et Micheline est l'employée ayant le moins d'ancienneté. Micheline est une bonne travaillante et elle est appréciée par ses collègues. Ses coéquipiers sont Étienne, Isabelle et Yannick.

À tous les mois, il faut vider toutes les armoires, les nettoyer et replacer leur contenu en ordre, un travail qui prend une demi-journée. Il sera à faire à nouveau très bientôt et tout le monde s'attend à ce que la chef-cuisinière le demande à Micheline.

Pendant la pause-café de la matinée, la discussion suivante a lieu sur un ton humoristique entre Micheline et ses trois collègues.

Étienne : Micheline, je pense que tu vas devoir nettoyer les armoires très bientôt.

Isabelle : En effet, on ne s'y retrouve plus.

Yannick : À part ça, c'est bon pour les articulations d'être à genoux pendant quelques heures.

Micheline : C'est tellement bon, Yannick, que tu devrais le faire, ce travail.

Yannick : Ah non, merci ! Être à genoux pendant trois heures, très peu pour moi.

Isabelle : N'oublie pas, Micheline, de mettre assez de produit désinfectant. Tu sais, celui qui sent tellement fort qu'on a mal à la tête après 15 minutes.

Micheline : Je pensais justement à te demander de faire cette partie du travail, d'autant plus que tu n'as jamais eu l'occasion de le faire.

Isabelle: Qu'est-ce que tu veux, je suis chanceuse moi. J'ai été engagée trois semaines avant Étienne.

Étienne : Moi, je pense que Micheline devrait faire ce travail à toutes les semaines. Comme ça, tout serait tout le temps très propre et très bien rangé.

Yannick : Je suis bien d'accord avec toi, Étienne.

Micheline : Franchement, vous avez l'air de trouver ça drôle que je fasse cette tâche.

Isabelle : Faut bien s'amuser un peu...

Micheline : Eh bien, tu t'amuseras toute seule parce que ce n'est pas moi qui la ferai à l'avenir.

Étienne : Je suppose que c'est le propriétaire qui va la faire. Micheline
: Non, ce sera chacun votre tour.

Tous ensemble (sauf Micheline) : Ah non, par exemple ! La chef-cuisinière arrive.

La chef-cuisinière : Alors, est-il bon ce nouveau café ? Devrait-on le proposer à nos clients ?

Isabelle : Il est tellement bon qu'on en prendrait une autre tasse.

La chef-cuisinière : Ne vous gênez pas. Vous pouvez allonger vos pauses, pourvu que le travail soit fait. A propos, Micheline, faudrait que tu songes à nettoyer les armoires...

À cet instant, tout le monde retourne à ses tâches en regardant ailleurs.

Micheline : Justement, j'en parlais avec les autres et je pense que c'est à leur tour de le faire.

La chef-cuisinière : Pourquoi ? C'est ton travail.

Micheline : Oui, mais je trouve que l'odeur du désinfectant est désagréable, et d'autres ne l'ont jamais fait ce travail.

La chef-cuisinière : Tu as raison pour l'odeur, je m'en souviens... Mais tu sais que j'ai fait ce travail pendant quatre mois et je ne suis pas en mauvaise santé pour autant.

Micheline : Oui, mais comme je suis la moins ancienne depuis six mois, je me demande si ça sera toujours à moi de faire ce travail.

La chef-cuisinière : C'est une bonne question. Écoute, laisse-moi y penser pour la prochaine fois...

Micheline : Donc, ça peut attendre pour cette fois ?

La chef-cuisinière : Pour cette fois, j'aimerais mieux que tu fasses le nettoyage des armoires.

Micheline : Ça peut attendre encore quelques jours, non ?

La chef-cuisinière : Bon, c'est correct, j'y pense et je t'en reparle.

Cet après-midi-là, Frédéric passe à Cuisine Bio et donne un petit coup de main à gauche et à droite. En allant chercher des chaudrons dans les armoires, il constate un certain désordre et, avant de quitter, laisse par écrit un mot à la chef-cuisinière (qui s'était absentée pour quelques minutes).

> *Tout va bien à la cuisine. Encore une fois, mes félicitations ! Ce soir, je dîne dans le coin avec le président de l'école des artistes. J'ai l'intention de l'inviter à visiter notre cuisine. Il faudrait nettoyer le bas des armoires, car c'est un peu en désordre et je sais qu'il aime regarder partout. Je compte sur toi.*
> *Bonne fin de journée, FRED*

Après avoir lu la note, la chef-cuisinière va voir Micheline.

Chef-cuisinière : Micheline, il faut que tu fasses les armoires et tout de suite.

Micheline : Tu m'as dit, plus tôt, que tu y penserais, et que ça pouvait attendre. Je l'ai d'ailleurs dit à Isabelle, Étienne et Yannick.

Chef-cuisinière : Oui, mais là, c'est urgent. C'est Frédéric qui le demande.

Micheline : Oui, mais moi j'ai autre chose à faire. J'ai commencé la préparation des livraisons de 17 h.

Chef-cuisinière : Demande à Étienne de te remplacer aux livraisons et fais les armoires.

Micheline : Pourquoi ne pas demander à Étienne de faire les armoires ?

Chef-cuisinière : Écoute, Micheline, on ne va pas en faire un plat.
Fais ce que je te demande et je vais trouver quelque chose pour la prochaine fois.

Micheline : Je ne veux pas le faire.

Chef-cuisinière : Je sais, mais fais-le et on verra pour la prochaine fois.

Micheline : Non, j'aime mieux partir d'ici.

Chef-cuisinière : Voyons, Micheline, cesse de faire l'enfant.

Micheline : Les autres ne veulent pas faire ce travail et moi non plus, je ne veux pas.

Chef-cuisinière : Micheline, tu dois le faire pour cette fois.

Micheline (en criant) : Non, et je m'en vais tout de suite chez moi!

Micheline enlève son tablier, le jette par terre et sort en courant. Tous les employés présents lèvent la tête et regardent la scène...

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Vous êtes la chef-cuisinière ou le chef-cuisinier. Que faites-vous au moment où vous constatez que tout le monde vous regarde ?
2. Qu'auriez-vous dû faire pour éviter qu'une telle situation ne survienne ?
3. Micheline demeurera-t-elle votre employée?
4. Quelles sont vos solutions à long terme pour qu'une telle situation ne se reproduise plus à l'avenir ?

Cas 9

Les Photocopies rapides

FRANÇOIS BERGERON
Université du Québec à Trois-Rivières

M. Oittam, propriétaire de Les Photocopies rapides, est bouleversé à la suite d'un séminaire donné par un éminent professeur du MIT (Massachusetts Institute of Technology) de Boston. Ce séminaire avait pour titre « La gestion des opérations pour les entreprises de classe mondiale ». M. Oittam savait que son entreprise était à la fine pointe technologique concernant ses équipements, mais il ignorait que son mode de gestion datait de l'âge de pierre, selon les paroles de l'éminent professeur. En arrivant à son bureau, le lendemain même de ce séminaire, il rencontre Mme Niboj, qui l'attend pour discuter d'un travail d'impression à effectuer pour la semaine suivante. Mme Niboj est une cliente régulière des Photocopies rapides, où elle fait effectuer tous les travaux de photocopie de l'entreprise familiale, propriété de sa mère. Mme Niboj est également étudiante de troisième année au baccalauréat en administration.

M. Oittam lui raconte son expérience des derniers jours. Il lui confie son désarroi face aux concepts et techniques innovateurs de gestion mentionnés durant le séminaire (« kanban », planification des ressources de production, groupe semi-autonome de travail, programme de réaménagement du travail...) et se demande ce qui serait bon et applicable pour son entreprise. Mme Niboj lui offre de l'aider et en profiterait, par la même occasion, pour faire porter son travail de session du cours « Gestion de la production et des opérations » sur l'entreprise de M. Oittam. Elle lui propose de faire un diagnostic de son entreprise, de suggérer quelques concepts et

techniques de gestion, tout en expliquant les avantages et les inconvénients des concepts et techniques retenus. M. Oittam accepte avec joie 1 offre de sa cliente et lui propose de visiter son entreprise et de rencontrer le personnel le lendemain matin. Vous trouverez dans les pages suivantes les notes que Mme Niboj a prises lors de sa visite de l'entreprise de M. Oittam.

9.1. LE MARCHÉ

Les Photocopies rapides existe depuis sept ans et est située dans une agglomération de taille moyenne. Cette agglomération compte cinq autres centres de photocopie, mais l'entreprise de M. Oittam est de loin la plus importante. Selon M. Oittam, l'entreprise a connu un taux de croissance annuel qui oscille entre 20 % et 30 %. Le marché de la photocopie est un marché très volatil. Même si plusieurs peuvent y entrer en louant la majeure partie de l'équipement, plusieurs en sortent faute de clients. Ce marché se distingue du marché de l'imprimerie principalement par les quantités à reproduire pour un même document. Cependant, la disponibilité d'équipements de plus en plus performants a tendance à rapprocher les deux marchés.

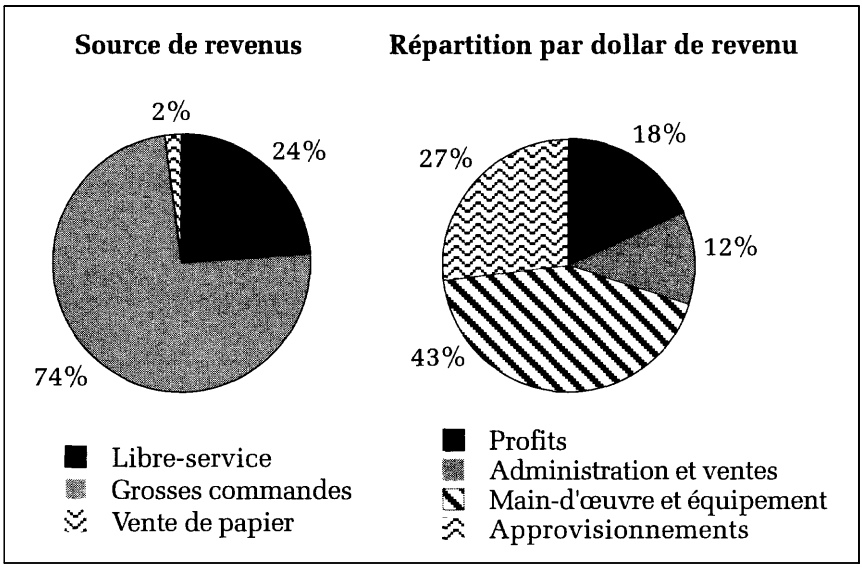
Il y a dix ans, il aurait été impensable d'exécuter, par exemple, une commande de 1000 unités d'un document de 100 pages, car les coûts auraient été beaucoup trop élevés et le temps de production, trop long. Maintenant, une commande de 5000 unités de 200 pages ou une autre de 10 000 unités de une page peuvent être effectuées par un centre de photocopie bien équipé ou par une petite imprimerie. La reliure, qui était un domaine exclusif du marché de l'imprimerie, ne l'est plus. Les centres de photocopie sont capables de relier des documents par boudinage, spirale ou collage avec couverture rigide. Une des caractéristiques les plus importantes des centres de photocopie est la rapidité de production. Ils peuvent répondre à une demande d'un client pour des quantités de une à 10 000 unités beaucoup plus rapidement qu'une imprimerie.

9.2. LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise de M. Oittam est d'environ 2,5 millions de dollars. Les revenus proviennent de trois sources : le libre-service, les grosses commandes et la vente de papier. Les revenus du libre-service sont générés essentiellement par la clientèle étudiante avoisinante. Les grosses commandes, qui constituent la vache à lait de l'entreprise, ont connu énormément de diversité au cours des dernières années : reliure, pagination

automatisée des documents, graphisme, etc. En association avec une entreprise de consultants en marketing, M. Oittam est maintenant en mesure d'offrir une plus grande gamme de services de promotion à ses clients. La vente de papier à des particuliers ou à des petites entreprises est tout à fait nouvelle et relativement modeste, comme nous pouvons le constater dans la figure 1. Cette figure indique aussi la répartition par dollar de revenu. Il est à mentionner que le système comptable de M. Oittam est beaucoup plus détaillé, mais, pour les besoins de mon travail, ces données brutes suffisent.

FIGURE 1
Quelques statistiques financières



M. Oittam est le seul actionnaire, et la dette de l'entreprise est très faible. Tout l'équipement est acheté, à l'exception du matériel roulant (automobiles et camions), qui est loué. L'actif de l'entreprise s'élève à près de 3 millions de dollars et se compose d'équipements et d'immeubles. M. Oittam est propriétaire du bâtiment où loge l'entreprise, ainsi que des immeubles adjacents. La santé financière de l'entreprise est très bonne, malgré l'agrandissement du commerce l'année dernière et l'ajout au parc d'équipements d'un nouveau photocopieur d'environ 0,5 million de dollars.

9.3. LE MARKETING

M. Oittam est le principal représentant des ventes pour la région avoisinante de l'entreprise. Dernièrement, il a engagé un représentant pour les marchés des grands centres (Montréal et Québec). L'initiative a déjà donné des résultats et semble très prometteuse. M. Oittam est à l'écoute de sa clientèle. Il discute beaucoup avec ses clients et s'implique dans des organismes communautaires de la région.

Pour répondre aux besoins de sa clientèle, il développe de nouveaux services, telle sa collaboration avec une entreprise de consultants en marketing pour développer du matériel promotionnel écrit. Concernant le libre-service, le mot d'ordre est le service à la clientèle. M. Oittam est convaincu que la prestation du service est très importante, peu importe le client, même celui qui est venu pour faire seulement une photocopie. D'autant plus que la majeure partie de la clientèle du libre-service est composée d'étudiants qui seront peut-être des clients plus importants lorsqu'ils auront quitté le collège ou l'université.

M. Oittam est conscient que la diversité des services offerts est un atout non négligeable : photocopie noir et blanc, photocopie couleur, photocopie de plans, reliure, plastification, graphisme, etc. C'est M. Oittam ou le gérant qui est de service qui reçoit les clients importants. Les commandes de ces clients exigent souvent que l'on fasse des soumissions et que l'on vérifie la planification du travail avant d'accepter la date de livraison demandée par le client. Il importe aussi de bien comprendre les besoins du client. Recommencer 1000 documents d'une dizaine de pages, jeter ceux qui ont déjà été faits, risquer, de plus, de ne pas respecter la date de livraison demandée par le client, tout cela peut s'avérer très coûteux.

9.4. LES RESSOURCES HUMAINES

L'entreprise emploie 26 personnes à plein temps, réparties sur deux quarts de travail. La répartition du personnel est la suivante :

TABLEAU 1
Répartition du personnel

	Jour	Soir
Préposé au libre-service	6	4
Opérateur de photocopieurs	5	4
Entretien et livraison	2	
Contrôleur	1	
Graphiste	1	
Gérant	1	1
Représentant	1	

Tout le personnel est payé à tarif horaire, sauf le nouveau représentant, qui est payé à taux hebdomadaire, majoré d'un pourcentage de ses ventes. Puisque l'entreprise fonctionne sept jours sur sept, les employés du libre-service et les opérateurs de photocopieurs sont appelés à travailler les samedi et dimanche, selon une rotation établie au début de chaque mois. L'entreprise possède une banque de noms d'une dizaine de personnes qui peuvent venir travailler sur simple appel téléphonique. Cependant, toutes ces personnes peuvent faire uniquement le travail de préposé au libreservice. Le taux de rotation du personnel est d'environ 10 % et les salaires sont relativement plus élevés que chez les concurrents.

9.5. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

La stratégie de M. Oittam se résume à un seul mot: qualité. Il axe la plupart de ses actions sur l'amélioration de la qualité de ses produits et services. Pendant le séminaire portant sur la gestion des opérations, M. Oittam a entendu parler de mission d'entreprise, de politiques d'entreprise et d'objectifs stratégiques. Pour lui, tout ceci est un charabia incompréhensible. Il n'existe pas de processus formel pour élaborer la stratégie de son entreprise ou pour appuyer la stratégie retenue. Tout se fait d'une façon très informelle. Ainsi, des rencontres périodiques d'une dizaine de personnes réunissent des dirigeants d'entreprise et quelques membres du personnel des Photocopies rapides. Ces personnes discutent de certains problèmes et de perpectives d'avenir. Par exemple, lors de la dernière réunion, les personnes présentes ont discuté de l'avenir de l'autoroute électronique et de ses répercussions sur l'industrie de la photocopie.

9.6. LA TECHNOLOGIE

Selon M. Oittam, la technologie représente l'atout majeur de son commerce et un facteur central de compétitivité. C'est l'élément primordial qui le distingue de ses concurrents. Il possède les équipements les plus avant-gardistes disponibles sur le marché. Les photocopieurs utilisés pour les commandes à gros volumes sont des appareils à haute définition, imprimant au laser, et coûtant près de 500 000 $ chacun. Ces appareils sont très flexibles et efficients, mais ils sont d'un fonctionnement très complexe. Puisque les technologies dans ce domaine vieillissent rapidement, le taux de renouvellement et la fréquence de la formation de la main-d'œuvre y sont très élevés. M. Oittam est tellement sensibilisé à cet aspect qu'il a établi des partenariats technologiques. Le premier a été conclu avec le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIOJ pour améliorer les techniques de reliure par boudinage. Le projet consiste à mettre au point des équipements plus performants pour boudiner les documents. Pour l'instant, le boudinage des documents est un travail qui requiert beaucoup de main-d'oeuvre et de temps.

Le deuxième partenariat consiste à améliorer la convivialité de ses équipements avec ceux de ses clients. Actuellement, certains clients lui transmettent des documents informatisés, mais ces documents ne sont pas compatibles avec les équipements utilisés. Alors, avec l'aide de son fournisseur de photocopieurs, M. Oittam analyse les possibilités technologiques qui permettront d'enlever la barrière d'incompatibilité des langages informatiques entre lui et ses clients. Il est à noter que Les Photocopies rapides utilise une seule marque de photocopieurs (donc un seul fournisseur), autant pour le libre-service que pour les grosses commandes.

9.7. L'ENTRETIEN

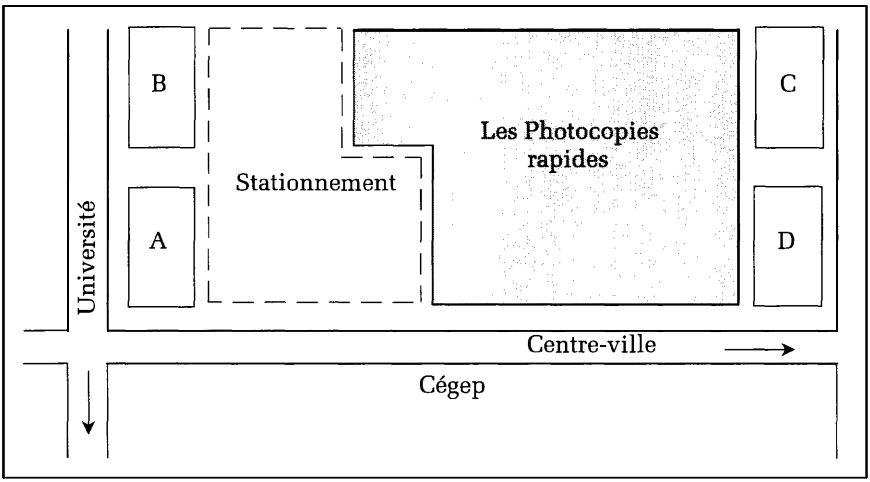
En ayant une seule marque de photocopieurs, leur entretien est relativement facile. Un technicien du fournisseur est disponible sur appel, et le temps de réponse varie entre cinq minutes et trois heures. Les Photocopies rapides possède un contrat d'entretien avec son fournisseur, et la plupart (environ 80 %) des photocopieurs sont encore couverts par une garantie. Par contre, l'approche du fournisseur est plutôt corrective que préventive, et le bris des équipements est assez fréquent. Il faut souvent appeler le technicien cinq ou six fois par semaine, sans compter que certaines réparations mineures sont effectuées par le personnel de l'entreprise. M. Oittam reconnaît que son entreprise a des lacunes dans

ce domaine, mais il ne sait pas ce qu'il pourrait faire de plus ou de mieux. En outre, certains membres du personnel de l'entreprise ont mentionné qu'ils devaient fréquemment effectuer des commandes sur un photocopieur moins performant lorsque le photocopieur adéquat était brisé.

9.8. LA LOCALISATION

Les Photocopies rapides est située dans une petite rue à double voie qui mène au centre de la ville et tout près d'un grand boulevard à quatre voies. Ce dernier est l'artère principale de la ville (direction nord-sud) et mène à l'université. L'entreprise est à quelques pas du cégep (collège d'enseignement général et professionnel) et à environ 500 m de l'université. Dans la figure 2, les carrés A, B, C et D représentent des immeubles qui appartiennent à M. Oittam, tous occupés actuellement. Ce sont soit des immeubles à appartements multiples (C et D), soit des maisons unifamiliales (A et B). M. Oittam se demande s'il doit augmenter la visibilité de son entreprise sur le grand boulevard menant à l'université. En effet, le personnel reçoit à l'occasion des appels téléphoniques de clients qui demandent la localisation exacte de l'entreprise et lorsqu'il mentionne le nom du grand boulevard près du cégep, les clients s'orientent très facilement.

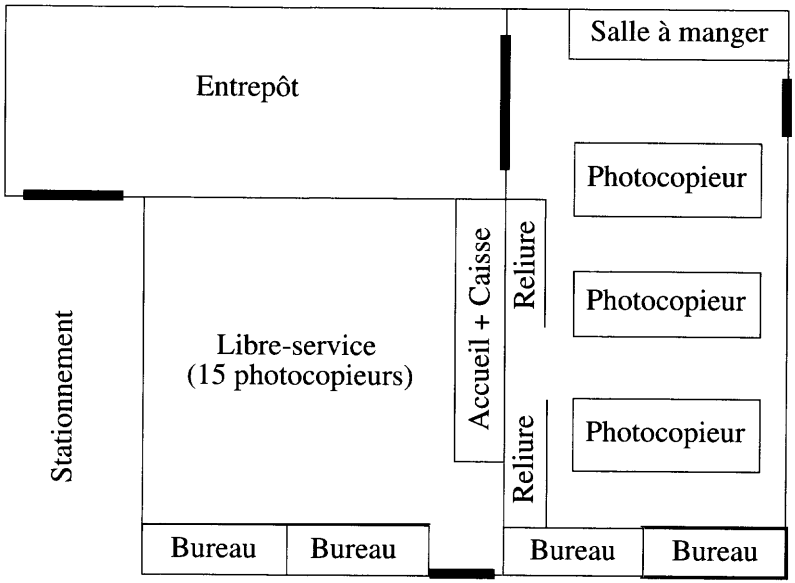
FIGURE 2
Localisation de l'entreprise



9.9. L'AMÉNAGEMENT

L'aménagement intérieur de l'entreprise, illustré à la figure 3, a été conçu avec l'aide d'un architecte et d'un designer d'intérieur qui ont consulté les employés et des clients pour obtenir leurs suggestions et commentaires quant à la disposition des aires de travail.

FIGURE 3
Aménagement intérieur de l'entreprise



Le libre-service a été aménagé pour offrir beaucoup d'espace aux clients, des tables de travail où ils peuvent trouver tous les articles nécessaires à la réalisation de leur travail, un éclairage fonctionnel, une ventilation adéquate, la proximité du personnel pour apporter toute l'aide nécessaire, etc. A un niveau plus fonctionnel, l'architecte et le designer devaient également tenir compte des deux éléments suivants : prévoir les espaces nécessaires pour la manutention des matières, pour l'utilisation des équipements, pour l'entretien et le service; minimiser les distances que les employés doivent parcourir pour effectuer leur travail.

M. Oittam et ses employés semblent satisfaits, jusqu'à maintenant, de l'aménagement intérieur de l'entreprise. Il est à noter

que cet aménagement a été conçu et réalisé l'année dernière seulement. Durant le séminaire portant sur la gestion des opérations, le professeur du MIT a mentionné un type d'aménagement qui suscite de plus en plus d'intérêt: l'aménagement en cellule virtuelle. M. Oittam aimerait bien approfondir, dans un proche avenir, le potentiel de ce concept pour son entreprise.

9.10. LA CAPACITÉ

M. Oittam ne connaît pas précisément la capacité ou la taille de son système opérationnel. Il sait qu'il possède trois photocopieurs identiques pour les grosses commandes, 15 photocopieurs (cinq modèles différents et de générations différentes) utilisés au libre-service mais servant souvent à la production des grosses commandes, et tout un parc d'équipements divers (photocopieur couleur, photocopieur pour les plans, machines à reliure par collage, appareils servant au boudinage, etc.). Par contre, il connaît assez bien la capacité de chacun des photocopieurs. Le problème, selon M. Oittam, est l'hétérogénéité des commandes. Il existe une très grande variété au niveau des quantités et des opérations à effectuer pour chacune des commandes. Le goulot d'étranglement se situe souvent à la reliure, et plus précisément à la reliure par boudinage.

En plus des heures supplémentaires que doivent faire les employés réguliers, M. Oittam fait souvent appel à du personnel d'appoint pour cette opération afin de satisfaire la date et l'heure de livraison de la commande. M. Oittam se demande si le problème est le manque de capacité pour certaines opérations ou un manque de planification.

9.11. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il n'existe pas de description formelle des tâches chez Les Photocopies rapides. Le travail est distribué d'une façon très informelle, compte tenu de la tradition de faire les choses d'une certaine façon. Les temps standard sont inexistants. Les problèmes opérationnels sont réglés au fur et à mesure qu'ils surgissent ou lors de la réunion hebdomadaire de tous les employés. M. Oittam aimerait bien instaurer un programme de participation aux bénéfices pour ses employés, même s'il est conscient que ses employés gagnent déjà plus que la moyenne des salaires accordés dans le même secteur ou dans des secteurs connexes. Il aimerait trouver une formule facile à implanter, facile à gérer et qui aurait l'accord de ses employés. De plus, lors du séminaire, l'éminent professeur a parlé

du système SMED *(single minute exchange die). M.* Oittam ne croit pas que ce système soit très efficace et efficient pour son entreprise, mais il ne sait trop pourquoi.

9.12. LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS

La planification des opérations, chez Les Photocopies rapides, est très rudimentaire. Elle consiste à ordonner les différentes commandes à l'aide d'un graphique de Gantt. L'horizon de planification est de un mois et l'unité de temps est le jour (16 heures par jour). L'ordonnancement des commandes se fait par ordre d'arrivée et la production commence le plus tôt possible. Cependant, M. Oittam ou les gérants sont parfois obligés de faire des réordonnancements pour respecter les dates de livraison des commandes. S'ils ne peuvent résoudre les retards en modifiant la planification des commandes, alors ils ont recours aux heures supplémentaires ou à l'embauche de personnel d'appoint.

Les différents temps pour l'étape de photocopie sont très faciles à déterminer; cependant, il est beaucoup plus difficile de planifier les étapes subséquentes (assemblage et/ou reliure). Ce sont les gérants et M. Oittam qui s'occupent de cette planification, mais c'est un domaine que le dirigeant aimerait bien informatiser. De plus, les seules prévisions qui sont faites, chez Les Photocopies rapides, concernent la consommation de papier et sont effectuées par le contrôleur de l'entreprise. Celui-ci ne cherche pas à prévoir directement la demande de services mais plutôt la consommation de papier qu'exige cette demande.

Le contrôleur multiplie par 1,20 (un plus le taux de croissance des ventes) la consommation de papier de l'année dernière à la même période pour déterminer les prévisions des périodes subséquentes. Le contrôleur avoue son manque de connaissance des modèles de prévision plus complexes. Il justifie l'utilisation de sa méthode par le faible pourcentage d'erreur (de 10 % à 20 % seulement). Il ne croit pas pouvoir faire mieux, compte tenu des variations importantes dans la consommation de boîtes de papier.

9.13. LA GESTION DES STOCKS ET DES APPROVISIONNEMENTS

C'est le contrôleur qui est responsable de la gestion des stocks et des approvisionnements. Celui-ci surveille personnellement les stocks de boîtes de papier et délègue la surveillance des autres articles aux employés de l'entreprise. Les boîtes de papier sont commandées au milieu de chaque mois (une commande par mois

seulement) et le délai de livraison est d'environ deux semaines (la réception s'effectue au début de chaque mois). Le besoin net en boîtes de papier est calculé à partir des prévisions et du niveau en inventaire (quantités en stock). Il y a donc 12 commandes par année pour les boîtes de papier. Les Photocopies rapides commande tout son papier chez un seul fournisseur. Il est possible d'effectuer une commande urgente chez le fournisseur ou d'acheter le papier d'une autre source d'approvisionnement, mais les coûts sont plus élevés et l'entreprise essaie, autant que possible, d'effectuer une seule commande par mois.

Le contrôleur est la seule personne autorisée à émettre des réquisitions de matériel. Selon lui, la capacité d'entreposage maximale, pour les boîtes de papier, serait d'environ 5500 boîtes et la marge de sécurité est évaluée à 400 boîtes. M. Oittam s'interroge sur la pertinence de garder autant de boîtes de papier en stock. Il a entendu parler du concept « juste à temps » et il l'applique pour la livraison des commandes de ses clients ; la livraison des commandes se fait à l'heure et à la journée que le client désire. Il aimerait analyser les avantages et les inconvénients liés à l'application du concept « juste à temps » pour la gestion du stock de boîtes de papier.

9.14. LA GESTION DE LA QUALITÉ

M. Oittam considère la qualité comme un élément capital et stratégique. La gestion de la qualité totale est son credo. Il se vante auprès de ses clients et de ses employés de ce que son entreprise est gérée selon le concept de gestion intégrale de la qualité. C'est un des seuls concepts couverts par le séminaire en gestion des opérations qu'il a l'impression de bien maîtriser. Cependant, il reconnaît que certains clients sont parfois insatisfaits. Il m'a expliqué que le problème réside dans un manque de communication lors de l'élaboration du bon de commande. Le client veut dire quelque chose et lui comprend autre chose. C'est pour cette raison qu'un prototype est réalisé pour toutes les nouvelles commandes à gros volume.

Le dirigeant s'assure que l'équipement de production permet de réaliser et de maintenir les niveaux de qualité requis, que la qualité des approvisionnements est adéquate, que le transport des produits finis se fait dans des bonnes conditions et sans détérioration du produit. Il insiste sur le fait que chaque employé demeure en tout temps responsable du contrôle de son travail. Ce n'est qu'à la fin du travail, avant d'effectuer la livraison chez le client, que le gérant s'assure de l'adéquation entre le produit fini

et le bon de commande. Par contre, les employés se plaignent souvent, lors des réunions hebdomadaires, qu'ils n'ont pas le temps ni les moyens de contrôler la qualité de leurs opérations. Parfois ils effectuent des inspections sommaires plutôt que de vérifier l'ensemble de leur travail. Ils reconnaissent, cependant, qu'ils ne subissent pas de pressions de la part de la direction pour laisser passer des unités non satisfaisantes ; lorsqu'ils détectent des unités non satisfaisantes, ils recommencent leur travail.

M. Oittam aimerait bien implanter un système de mesure de la qualité. En d'autres mots, il souhaiterait mettre au point un genre d'indice de la qualité pour ses produits et ses services. D'ailleurs, il est d'accord avec l'éminent professeur du MIT pour dire que la tâche des entreprises de service n'est pas facile dans ce domaine.

***

Mme Niboj se demande bien par quoi elle devrait commencer. M. Oittam lui a bien fait comprendre qu'il voulait des solutions opérationnelles (et non des voeux pieux) à ses problèmes ou du moins à ce que Mme Niboj considère comme un problème. Considérant le peu de temps dont dispose Mme Niboj, elle doit trouver les éléments les plus importants à régler, et convaincre M. Oittam de l'importance des problèmes et de la pertinence des solutions retenues.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Identifiez les principaux problèmes et classez ces derniers en deux catégories : les problèmes stratégiques et les problèmes opérationnels.

2. Élaborez des solutions opérationnelles pour régler les problèmes les plus importants. N'oubliez pas que vous devez convaincre M. Oittam de l'importance des problèmes retenus et de la pertinence de vos solutions.

CAS 10

Torbal et son réseau

CHRISTOPHE LEYRONAS
Université Montpellier I

10.1. L'HISTORIQUE : DE L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE AU RÉSEAU

Pierre Torbal a créé son entreprise il y a dix ans, après avoir travaillé pendant plus de huit ans chez un patron spécialisé dans l'installation de chauffage au gaz. Il a franchi rapidement tous les niveaux, puisque après cinq ans il était chef d'équipe. Il avait sous sa responsabilité une équipe de trois ouvriers. L'entreprise dans laquelle il travaillait comptait 23 salariés. Compte tenu de sa formation technique, Pierre Torbal a pris conscience qu'il aurait du mal à évoluer dans cette société. Il s'est avéré, après un rapide tour d'horizon des autres entreprises de la région, qu'il en serait de même ailleurs. De plus, il voulait devenir indépendant, être son propre patron et essayer d'augmenter le niveau de ses revenus. *« J'aurais aimé pouvoir créer une entreprise qui se développe jusqu'à pouvoir compter une dizaine de salariés. Je ne souhaitais pas* a priori *aller au-delà, car ce que j'apprécie surtout, c'est le contact sur le terrain. L'aspect administratif ne m'intéresse pas beaucoup. D'ailleurs, je dois reconnaître que sans mon épouse, qui a un diplôme de secrétariat, je ne me serais peut-être jamais lancé dans l'aventure. »*

En 1988, Pierre Torbal a donc pris la décision de créer son entreprise, une Société à responsabilité limitée au capital de 50 000 F dont il détenait 490 des 500 actions. Son installation n'a pas été facile, en raison de la concurrence importante dans ce

secteur. Il a commencé à faire du dépannage d'urgence sept jours sur sept et 24 heures sur 24, afin de se constituer un début de clientèle et une réputation de sérieux dans sa région. Il a pu ainsi commencer à procéder à des installations complètes dans des habitations. Après deux années difficiles, il a vu son chiffre d'affaires augmenter de manière importante (+ 20 % en moyenne par an). Pierre Torbal reconnaît qu'il a été aidé par la conjoncture et l'accroissement des mises en chantier de logements et d'habitations individuelles dans la région de Perpignan. En 1993, sa situation s'est cependant brutalement détériorée. Le retournement de conjoncture a beaucoup contribué à ces difficultés. Par ailleurs, l'implantation dans cette région d'une filiale d'un grand groupe français spécialisé dans le chauffage a mis en péril de nombreuses entreprises de petite taille appartenant à ce secteur d'activité. Pour s'implanter et se créer une clientèle, les dirigeants de cette filiale n'ont pas hésité à casser les prix.

« Cela ne leur a pas été difficile, affirme Pierre, dans la mesure où ils sont également fabricants de matériels. Il leur a suffit de diminuer un peu leur marge, et l'effet volume du groupe leur permet d'avoir une rentabilité intéressante. Pour les autres matériels, compte tenu du volume commandé, leurs prix d'achat sont de 15 à 20 inférieurs au mien. Comment voulez-vous, dans ces conditions, que je puisse rivaliser ? » demande-t-il.

« En réaction à cette grave crise, j'ai été obligé de licencier l'un de mes deux employés. Le dépannage en urgence ne suffisait plus à assurer les échéances. Cela n'a pas suffi à améliorer ma situation. À un moment donné, j'ai même envisagé de cesser mon activité et de me reconvertir dans une autre branche.

« À cette époque, je connaissais des confrères qui ne semblaient pas réellement souffrir de cette nouvelle concurrence. J'avais déjà eu l'occasion de travailler avec eux sur certains chantiers. Je savais qu'ils s'étaient regroupés pour former un réseau d'entreprises, un groupement. J'ai eu la possibilité, lors d'une réunion professionnelle, de rencontrer un membre de ce groupement d'entreprises. Il m'a ainsi été possible d'avoir des informations sur les modalités de fonctionnement, les objectifs et les résultats de cette organisation. Après quelques mois de réflexion et plusieurs rencontres avec différents membres de cette organisation, nous avons pris la décision que je pouvais y adhérer. J'ai beaucoup hésité à prendre cette décision. En effet, pendant des années j'avais rêvé de créer ma propre entreprise pour être enfin indépendant. J'ai eu peur de me trouver entraîné dans une organisation dans laquelle je ne contrôlerais plus rien. Je ne souhaitais pas me

trouver dans cette situation. Après un temps de réflexion et d'observation, il m'a semblé que je pourrais bénéficier d'un meilleur environnement et que cela m'aiderait à surmonter cette crise et peut-être, à terme, à réaliser mon objectif. Les règles de fonctionnement du réseau me permettaient de conserver mon libre arbitre. Ce dernier point a été crucial. Si un projet ou une action ne me semble pas intéressant, je peux toujours ne pas y participer.

« Pendant quelques mois, j'ai été un peu testé par les autres. Ils venaient me voir sur les chantiers. Je suis même sûr qu'ils ont pris des renseignements sur mon compte auprès d'anciens clients. Après coup, j'ai compris leur démarche. Ils souhaitaient s'assurer, avant toute nouvelle adhésion, que je correspondais bien à leurs critères. »

« Depuis 1993, je suis donc membre de l'association Chaîne Gaz Service (CGS). L'adhésion à ce réseau m'a beaucoup apporté dans le développement de mon entreprise. Au bout de la première année, j'ai vu mon chiffre d'affaires augmenter de 18 %. Après deux années, j'ai embauché un autre salarié, alors même que le secteur n'était pas encore complètement sorti de la crise. L'appartenance au réseau m'a permis de passer le cap difficile de ces premières années. Je dois reconnaître que cela m'a beaucoup servi dans mon projet personnel de développement de mon entreprise. »

Au-delà de cette anecdote, Pierre Torbal insiste surtout sur l'apport induit en termes de coûts. *« Depuis que j'appartiens à cet ensemble, j'ai vu le prix des approvisionnements baisser d'environ 15 % dès la première année. La baisse de mes prix d'achat m'a permis de diminuer mes propres prix de vente. Ainsi, j'ai pu récupérer certains marchés qui m'avaient échappé. La croissance de mon chiffre d'affaires a été cependant moins forte que ma rentabilité, dans la mesure où mes marges ont baissé. Cela m'a cependant permis de continuer à me développer. »*

10.2. PRÉSENTATION DU RÉSEAU

À la suite du premier choc pétrolier et de l'augmentation du prix des combustibles, un certain nombre d'opérateurs de ce secteur ont souhaité promouvoir un regroupement de petites entreprises. Par ce biais, ils ont voulu mieux organiser la distribution et l'installation, de façon à offrir un service de qualité sur l'ensemble du territoire national qui soit compétitif par rapport aux énergies de substitution. Pour autant, si la mise en réseau a été poussée par les grands opérateurs du secteur, nombre de tentatives se sont soldées par un échec. Tel n'est pas le cas du groupement CGS, qui a su s'organiser pour durer.

Quand on interroge différents membres du réseau, plusieurs éléments permettent d'expliquer la durée du groupement. Tout d'abord, les dirigeants des entreprises évoquent le fait qu'existaient, dès sa création, des règles de fonctionnement assez claires pour la répartition des bénéfices des activités communes. D'autre part, les entrepreneurs partageaient une même vision du développement et des moyens d'y parvenir. *« Notre chance,* affirme un des créateurs du réseau, *est que nous étions persuadés que le groupement pouvait être mutuellement avantageux et nous aider dans la gestion de nos entreprises. Les activités se sont développées au fur et à mesure, mais nous avons toujours pris soin de n'imposer aucune décision à personne. Je crois que nous avons créé une organisation à géométrie variable, autour d'activités et d'objectifs communs, acceptés par tous, et d'activités facultatives. »*

Ce groupement existe depuis 1975. L'augmentation du nombre d'entreprises a été très progressive. Le groupement a commencé avec cinq entreprises, puis a vu le nombre de ses adhérents croître à partir de 1980. Petit à petit, les créateurs du réseau ont intégré de nouvelles entreprises. *« Cela n'a pas été sans heurts,* rappelle un des dirigeants à l'origine du réseau. *Deux confrères ont préféré quitter notre association, dans la mesure où ils estimaient que les objectifs développés ne les intéressaient plus et/ou que les contraintes étaient trop importantes. De même, nous avons été confrontés à un problème particulier, qui a failli mettre en péril notre association : un entrepreneur très connu de la place, retiré depuis maintenant dix ans, participait à notre groupement, mais ne venait que pour bénéficier des avantages; jamais il ne nous donnait d'information sur des marchés ou sur des questions techniques; il ne participait pas à l'activité commune. »*

« Son comportement était inacceptable, car sans la participation de tous, le groupement se trouve vidé de son contenu. Il ne peut plus fonctionner. A la suite de cette expérience, quand il s'agit d'intégrer une nouvelle entreprise à notre groupe, nous sommes très méfiants. Il faut nous assurer que le dirigeant de cette entreprise partage bien les mêmes valeurs que nous. En plus, nous sommes très attentifs à la qualité et au sérieux de l'entrepreneur. Si une seule entreprise n'assure pas des prestations de qualité ou ne respecte pas ses engagements de délais et de prix, c'est l'ensemble du groupement qui peut se trouver discrédité. »

10.3. L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU RÉSEAU

Aujourd'hui, le réseau est composé de 18 entreprises de moins de 20 salariés, qui travaillent dans une même région.

TABLEAU 1
Répartition des entreprises par nombre de salariés

	3-4 salariés	5-6 salariés	7-9 salariés	10-12 salariés	13-15 salariés	16-20 salariés
Nombre d'entreprises	4	3	2	6	1	2

On remarque, au passage, que ce sont toutes des petites entreprises. Les dirigeants refusent d'envisager la possibilité d'intégrer des entreprises de plus de 20 salariés, par souci d'éviter un risque de domination ou de dépendance. Diverses activités ont été élaborées dans le réseau CGS. Les entreprises membres ont pu mettre en oeuvre des activités communes au fur et à mesure de leurs besoins. Elles ont mis en place un service après-vente (SAV) commun en 1977. Le marché de l'entretien de chaudières représentait environ 50 000 contrats par an. Lorsque le réseau a démarré, aucun contrat n'avait été signé.

« Après seulement quatre années de fonctionnement, on avait déjà 2500 contrats. Aujourd'hui, on intervient dans le cadre de 15 000 contrats. Le réseau a commencé avec un salarié, qui faisait les interventions de SAV pour chaque entreprise. La deuxième année, on a continué avec un deuxième salarié, jusqu'à avoir aujourd'hui une équipe de huit personnes. L'organisation de ce service est, en grande partie, indépendante des entreprises. Nous avons créé, à cette occasion, une structure juridique séparée. Le fonctionnement de cette structure est double. Pour le SAV issu des installations effectuées par les entreprises, la facturation est au nom de l'entreprise installatrice. Par contre, pour les contrats obtenus suite à une démarche commerciale de la structure de SA V, la facturation est directe, c'est-à-dire que les bénéfices sont répartis entre les membres, en fonction de leur participation au capital de la structure. »

Par ailleurs, le groupement a mis en oeuvre un système d'achat centralisé. L'objectif est de permettre une meilleure négociation des prix d'achat. La mise en place d'un système centralisé d'achat a cependant nécessité une normalisation des produits et fournitures à acheter. Le réseau procède chaque année à des appels d'offres auprès des principaux fournisseurs. Compte tenu du volume d'achat représenté par les 18 entreprises, celles-ci peuvent obtenir des remises très importantes. Elles font également jouer la concurrence entre les différents fournisseurs potentiels de la

région. Pour certains matériels, comme les chaudières, le groupement peut désormais se fournir directement auprès des fabricants, sans passer par les distributeurs ou les détaillants. Les prix obtenus par le réseau sont d'environ 18 % inférieurs aux prix obtenus par les professionnels sur le marché. Pour mettre en oeuvre cette politique d'achat, le groupement a créé une autre structure juridique de type SARL. Tous les membres du réseau participent au financement de cette structure : 1 % du montant des achats est gardé. Concrètement, la SARL procède elle-même aux achats. Elle refacture ensuite auprès des membres, en prélevant le 1 % de commission. De cette manière, la contribution de chacun est proportionnelle à son volume d'activité.

« En outre, le réseau a permis aux différentes entreprises d'accéder à de nouveaux marchés. En effet, au milieu des années 1980, lors de la construction de grands complexes immobiliers, nous nous sommes regroupés afin de pouvoir répondre aux appels d'offres des donneurs d'ordres. Après deux échecs, nous avons pu décrocher un contrat très important de 3,5 millions de francs en battant de très grosses entreprises. Deux éléments ont joué dans notre succès. »

« Tout d'abord, nos prix étaient compétitifs, mais surtout nous avons été capables de proposer des délais de réalisation plus courts que nos principaux concurrents. Cela est dû à la spécificité de notre organisation. Nous pouvons mobiliser beaucoup de personnels polyvalents. Nous avons ainsi mis en place plusieurs équipes travaillant simultanément. Comme nous avons l'habitude de travailler ensemble, d'acheter les mêmes matériels et d'avoir les mêmes exigences en termes de qualité, il s'est avéré que le travail effectué était homogène, malgré la multiplicité des équipes. Ce premier contrat a été très positif pour l'ensemble des entreprises. Outre l'accroissement de notre activité cette année-là, nous avons acquis une réputation de sérieux dans notre région et les donneurs d'ordres n'hésitent plus à faire appel à nous. Depuis maintenant quatre ans notre réputation a dépassé notre seule région. »

« On nous a également confié l'équipement des sanitaires et du chauffage/climatisation d'un très grand centre commercial situé dans la région de Narbonne, c'est-à-dire à plus de 70 km de notre localisation habituelle. Pour cela, nous avons été amenés à créer une nouvelle structure juridique ayant pour objectif de gérer ce chantier. À chaque contrat, nous avons utilisé une nouvelle structure, car toutes les entreprises ne participaient pas nécessairement au chantier. Chacun est libre de se déterminer comme il l'entend. Quelques dirigeants de toutes petites entreprises ont

estimé que tel marché n'était pas assez rentable ou qu'il y avait des risques importants de pénalités en cas de retard à la livraison, etc. Dans ces cas-là, ils n'ont pas participé à notre action. »

Outre les différents aspects évoqués précédemment, les entreprises organisent également un échange d'informations entre les partenaires sur des éléments portant sur des connaissances techniques, de marché et de clientèle. Ces informations portent, par exemple, sur des connaissances techniques. Pierre Torbal illustre cette collaboration par un exemple récent. *« L'année dernière, l'entreprise Leblanc, un des leaders sur le marché du chauffage/ climatisation, a équipé ses matériels haut de gamme d'un nouveau ventilateur. J'ai eu l'occasion d'installer un appareil muni de ce nouveau système dans une coopérative fruitière. Quelques heures après son installation, le personnel de cette coopérative se rend compte de la défaillance du nouveau système. Il nous a fallu deux jours pour résoudre le problème. A la suite de cet incident, j'ai rédigé une petite note technique pour l'ensemble de mes partenaires, qui leur permettra de pouvoir résoudre rapidement le problème. Nous avons créé ainsi une base de connaissances qui nous permet d'être plus efficaces lors de nos interventions chez les clients.*

« L'ensemble de nos actions s'est également traduit par la mise en place d'un logo commun, de formations communes, d'actions commerciales à plusieurs. J'avais, par exemple, depuis longtemps le projet de développer de nouvelles actions commerciales, avec notamment la création d'un forfait entretien sur plusieurs années, mais je n'avais pas à ma disposition de commercial. En effet, mon activité ne me permettait pas d'embaucher une personne à temps complet qui pourrait s'occuper de ces questions. Dans le réseau, nous nous sommes rendu compte que plusieurs dirigeants avaient des besoins identiques. Nous avons alors pu engager un commercial, qui représente les intérêts de cinq entreprises du réseau. Certains n'ont pas voulu participer à cette opération, craignant de ne pouvoir contrôler l'activité du commercial. Ils avaient peur que celui-ci travaille plus pour les autres entreprises que pour eux-mêmes. Mais les entreprises qui ont participé à cette action s'en félicitent. »

Les objectifs du réseau ou du groupement sont clairs. Il s'agit de mettre en uvre collectivement des moyens permettant d'aider au développement des entreprises membres. L'objectif n'est pas de créer à terme une organisation commune, suite à un processus progressif d'intégration. Des décisions stratégiques communes sont élaborées, afin d'asseoir les positions concurrentielles, même si les entreprises restent indépendantes et concurrentes. Les décisions

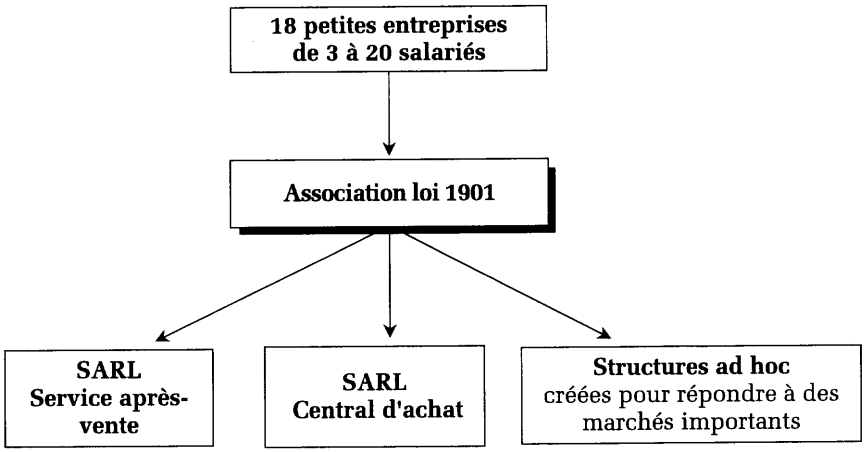
importantes concernant le développement du réseau sont prises collectivement et font l'objet d'un vote des différents participants. Chaque entreprise a une voix, quelle que soit sa taille. L'ensemble des dirigeants sont unanimes à ce sujet: ils ne souhaitent pas perdre leur indépendance.

En effet, toutes les décisions qui incombent aux dirigeants-propriétaires ne sont pas prises collectivement. Dans la plupart des cas, les entrepreneurs continuent à diriger leur entreprise comme auparavant. Si le réseau est une organisation de coopération, la concurrence n'est pas, pour autant, complètement annihilée. Pierre Torbal rappelle que les entreprises sont souvent en concurrence directe pour obtenir des marchés. *« Nous restons cependant toujours corrects, c'est-à-dire que nous n'avons pas recours à des pratiques déloyales. Il s'agit avant tout d'une règle de bonne entente, sinon comment pourrions-nous continuer à travailler ensemble après ? » Il* ajoute que cette concurrence est un stimulant pour chacun d'entre eux. *« Elle nous oblige à essayer de nous améliorer tout le temps, à trouver de nouveaux services qui nous permettent de nous ouvrir de nouveaux marchés ou d'être meilleurs que les autres. »* Ainsi, l'ensemble des entrepreneurs reconnaissent avoir acquis plus de rigueur et d'organisation dans leur gestion quotidienne.

Le fonctionnement du réseau repose sur l'articulation de deux niveaux, une association loi 1901[1], qui est la structure centrale de décision, et des structures commerciales (SARL[2]).

1. L'association loi 1901 est une structure particulière, dont l'objectif premier n'est pas commercial. Elle est souvent utilisée dans la gestion des activités sportives ou culturelles. De plus en plus d'entreprises passent cependant par ce biais, compte tenu de sa souplesse d'utilisation et du peu de contraintes juridiques auxquelles elle est soumise. Cette structure juridique ne possède pas de capital et n'a pas pour objectif de faire des bénéfices. En cas de dissolution, le patrimoine de l'association n'est pas réparti entre ses membres, mais est donné par la puissance publique à d'autres associations. Seul son président, élu par un conseil d'administration, est responsable des dettes de l'association.
2. Les petites entreprises disposant de peu de capitaux ont souvent recours à cette forme juridique. Le droit français des sociétés commerciales énonce que la Société à responsabilité limitée (SARL) est une société instituée par plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leur apport. L'élément important est donc la limitation de la responsabilité des associés. Cette société est dotée d'un capital d'au minimum 50 000 FF, réparti entre les différents associés. Il s'agit d'une société commerciale.

SCHÉMA 1
L'organisation du réseau CGS



Le fonctionnement de ce réseau suppose une organisation assez complexe. Les dirigeants ont embauché un cadre pour assurer la gestion des différentes structures. Ils ont notamment voulu mettre en place un système d'information qui favorise le suivi et la transparence. On a créé un tableau de bord mensuel qui retrace l'activité collective, avec la participation de chaque entreprise. Le réseau semble être une organisation intéressante pour aider les entreprises de petite dimension, mais il n'est pas la panacée. Certaines difficultés apparaissent dans sa gestion et sont sources de conflits.

10.4. LES DIFFICULTÉS LIÉES AU FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

L'historique du réseau CGS a donc mis en lumière des dysfonctionnements. En premier lieu, Torbal remarque que le problème qui se pose, dans ce type de groupement, c'est la concurrence entre des entreprises qui ont le même type d'activité. *« Il arrive toujours un moment où les entreprises sont en situation de concurrence chez un même client, d'où des difficultés. »* Cela est d'autant plus fort que l'activité du secteur est stagnante ou en récession, comme depuis 1993.

En second lieu, il aborde la question de la participation financière. Les entrepreneurs ne veulent pas investir, en raison de leur

capacité financière limitée. Or, un groupement est finalement une entreprise extérieure aux autres entreprises qui nécessite également qu'on mobilise des fonds et parfois même qu'on procède à des investissements. Les dirigeants ont des réticences à immobiliser des fonds dans une entreprise dont ils ne maîtrisent pas totalement l'orientation. En fait, derrière la question du financement se cache la question du contrôle des entreprises. Il n'est pas facile, pour un entrepreneur de petite entreprise, de travailler dans une structure où les décisions sont prises collectivement et non plus individuellement. *« Dès que l'on élargit le champ d'activité du réseau, il y a apparition de conflits internes. Il s'agit là d'un problème essentiel dans ce type d'organisations, car nous sommes un peu démunis face à ces situations.»*

D'autres problèmes peuvent apparaître. Ils sont liés aux orientations et aux objectifs du réseau. *« Au fur et à mesure de l'expansion de notre activité, nous avons été amenés à développer de nouvelles activités collectives. Les orientations prises ne sont pas toujours acceptées, ni même souhaitées par l'ensemble des entreprises. Il peut, dès lors, arriver que des divergences de points de vue existent, ce qui a pu conduire, par le passé, un de nos adhérents à partir. Ce dernier reprochait à notre système de l'« assister » de plus en plus et surtout de limiter son champ d'activités. Il avait l'impression d'être un cadre de grande entreprise qui doit rendre compte de ses décisions. »*

QUESTIONS DIRECTRICES

1. En quoi le réseau vous apparaît-il comme un moyen de développement des entreprises ?
2. Quels sont les changements intervenus en matière d'organisation dans les entreprises ?
3. Essayez de déterminer les raisons pour lesquelles des divergences, des conflits apparaissent dans la gestion du réseau, et quels sont les moyens de les éviter.

CAS 11

La société Lité

KARIM MESSEGHEM
Université Montpellier I

11.1. HISTORIQUE

La société Lité est une petite entreprise du sud de la France, créée en 1950 par Pierre Mazaud. Ce dernier, chef de gare, s'illustra dans la Résistance au cours de la Deuxième Guerre mondiale. Au sortir de la guerre, il noua des relations avec des Américains, qui lui firent découvrir la sérigraphie. A cette époque, les États-Unis étaient leader en matière de sérigraphie. Ses relations lui permirent d'importer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles machines. M. Mazaud chercha systématiquement à être à la pointe en matière de technique. Au milieu des années 1980, M. Mazaud, ne trouvant pas de successeurs intéressés dans sa famille, décida de céder l'affaire à MM. Hamelin et Saccard.

Ces deux hommes, amis de longue date, se lancèrent un défi en reprenant cette affaire, dans la mesure où aucun des deux ne maîtrisait le métier de la sérigraphie. Cependant, M. Hamelin disposait d'une large expérience dans le domaine de l'impression. Cet autodidacte dirigeait également une imprimerie d'une dizaine de salariés. M. Saccard a eu un parcours différent. En 1978, il décroche son DESS Finance et est recruté par une grosse PME comme responsable financier. Ce poste ne le satisfait pas pleinement, dans la mesure où il souhaite disposer d'une plus grande marge de manoeuvre. M. Hamelin, qui connaît bien M. Mazaud, n'a pas de mal à convaincre son ami que la société Lité constitue une belle occasion.

M. Saccard ne regrette pas son choix, notamment lorsqu'il fait le bilan de ces années passées à la tête de la société Lité. En dix ans, cette entreprise a connu une forte croissance, qui s'est entre autres traduite par le doublement de l'effectif. Selon MM. Hamelin et Saccard, le principal facteur de succès de Lité peut se résumer par la « recherche permanente pour améliorer la technique ».

11.2. PROPRIÉTÉ ET DIRECTION DE L'AFFAIRE

La société Lité est une société anonyme[1] au capital de 400 000 F, réparti entre les deux associés. MM. Hamelin et Saccard se partagent la direction de cette affaire. Il n'existe cependant pas de répartition claire des fonctions entre ces deux hommes, qui jouent tous deux un rôle très important en matière de commercialisation et de gestion de la production. M. Saccard, au départ, s'est spécialisé dans le domaine financier et le contrôle de gestion. Au cours de ces dix années, il est parvenu à acquérir une très bonne connaissance des contraintes techniques, ce qui lui permet de s'impliquer davantage dans le domaine de la production. M. Hamelin, qui est par ailleurs toujours responsable d'une imprimerie, envisage de se retirer de l'affaire, car la croissance pose des problèmes d'implication et de stress. Il a déjà été victime d'un accident cardiaque lié au surmenage. Si M. Hamelin devait se retirer, il vendrait ses parts à M. Saccard, qui est tout disposé à prendre seul la barre de cette entreprise.

11.3. ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE LITÉ

Le marché de l'impression se compose principalement d'entreprises qui impriment en offset, en typographie ou en sérigraphie. Les premières disposent d'une cadence de tirage bien supérieure; toutefois, elles sont limitées dans la qualité et l'épaisseur des supports. La sérigraphie s'est développée en vue de traiter des petites séries, des grands formats et des supports épais. La société Lité travaille sur une grande variété de supports : papiers, cartons, plastiques, métaux ou encore supports adhésifs. Elle propose cinq familles de produits

1. Société anonyme (SA) : entreprise au capital minimum de 250 000 F, dont les titres sont des actions librement négociables. Les associés ne sont, en principe, tenus de payer les dettes sociales qu'à concurrence de leur apport.

- **Les supports publicitaires -** Elle retient soit des supports plastiques (polypropylène) pour fabriquer des classeurs, des présentoirs et des valisettes ; soit des supports cartons pour réaliser des PLV (publicité sur le lieu de vente) pour des entreprises telles que Cacharel, Carrefour.
- **La quincaillerie -** Il s'agit essentiellement de panneaux signalétiques fabriqués en série, tels que la signalétique de bureau, de jardinerie, routière ou industrielle. Ces produits sont vendus sur catalogue à des revendeurs par un réseau de représentants non exclusifs.
- **Les plaques rallye -** La fabrication est saisonnière et trouve un débouché unique, soit la société de commercialisation Auto-courses. Cette société appartient au président de la Fédération française de sport automobile. La société Lité détient ce monopole depuis une quinzaine d'années.
- **Les cartes postales -** La société Lité dispose de plus de 700 références. Elles sont vendues à des éditeurs en France et en Afrique. Il s'agit de cartes postales qui reprennent le blason des villes et leur principal monument. Il y a très peu de concurrents sur ce marché, car il est très limité et il faut y disposer d'équipements très particuliers.
- **Le marquage industriel -** Il s'agit d'éléments techniques destinés au marquage, tels que les bandes fluides, les faces avant des machines. Les clients sont des entreprises telles que la COGEMA[2] ou ses sous-traitants, l'Armée française.

TABLEAU 1
Répartition du chiffre d'affaires par famille de produits

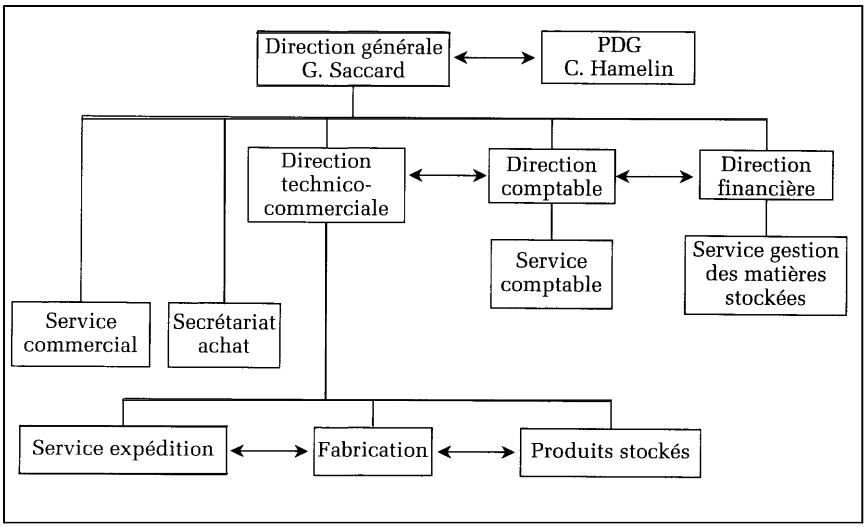
	1993	**1994**	**1995**
Chiffre d'affaires (en milliers de F)	11 350	10 502	11 685
Les supports publicitaires	52 %	53 %	57 %
La quincaillerie	23 %	21 %	18 %
Les plaques rallye	6 %	6 %	6 %
Les cartes postales	7 %	8 %	7 %
Le marquage industriel	3 %	3 %	3 %
Sous-traitance	6 %	3 %	4 %
Produits annexes	3 %	6 %	5 %

2. COGEMA : Compagnie générale des matières nucléaires.

11.4. L'ORGANIGRAMME

La société Lité compte 35 salariés, dont 28 personnes à la production et 7 à l'administration. La moitié de l'effectif a plus de 15 ans d'expérience dans l'entreprise. La société Lité dispose, depuis quelques mois, d'un organigramme formalisé.

FIGURE 1
Organigramme de la société Lité



Cet organigramme met en évidence les cinq principales fonctions de la société Lité.

La fonction comptable et financière - Depuis la reprise de l'entreprise, cette fonction a toujours été entre les mains de M. Saccard. Les services financiers comprenaient un chef comptable et un comptable. Cette fonction est en pleine évolution depuis quelques mois. M. Saccard souhaite consacrer moins de temps au contrôle de gestion. La direction a donc recruté un contrôleur de gestion en temps partagé.

La fonction commerciale - Cette fonction est en pleine évolution. En effet, jusqu'à fin 1994, la société Lité travaillait avec des sociétés commerciales ou des représentants indépendants. En 1995, les dirigeants ont décidé de constituer leur propre force de vente pour avoir un meilleur suivi de leur clientèle. En effet, les dirigeants veulent que les commerciaux aient « l'esprit maison » et

une parfaite connaissance des contraintes techniques liées à l'activité. La direction joue un rôle important au niveau commercial, par la participation régulière à des salons professionnels qui permettent de renouveler la clientèle.

La fonction technico-commerciale - Dirigée par M. Petitot, elle traite les principaux problèmes de production. Ce dernier également chargé de réaliser les devis et de traiter avec les clients lorsque le niveau de complexité des commandes dépasse la compétence des commerciaux. En effet, très souvent les exigences du client font référence à des problèmes techniques qui nécessitent une très bonne connaissance des contraintes liées au système technique. La direction gère l'ordonnancement de la production. Il est difficile de planifier la production, dans la mesure où Lité travaille le plus souvent à la commande.

La fonction achat - Ce service est chargé de gérer les achats de matières premières. Des procédures ont été rédigées pour le contrôle des matières achetées et la sélection des fournisseurs. Un contrôle en réception a été mis en application pour répondre aux exigences de la norme ISO 9002.

11.4.1. La production

Le laboratoire réalise des maquettes ou vérifie celles fournies par le client. Puis émet un bon à tirer par télécopie et attend l'accord du client pour lancer la fabrication. Il réalise ensuite les films ou les projections. La clicherie est chargée de fabriquer les écrans, lesquels sont transmis au service tirage.

Les supports sont coupés et façonnés selon les exigences des clients dans l'atelier façonnage. Les équipements sont différents, selon qu'il s'agit de métal ou de matière souple (carton, vinyle...). Le façonnage métal est réalisé grâce à sept machines, qui permettent notamment la découpe, le perçage et l'emboutissage. Le façonnage souple est obtenu à partir de machines différentes, dont un massicot et des presses portefeuille.

L'atelier tirage est chargé de réaliser l'impression. L'écran pour chaque couleur est calé sur la machine par l'opérateur. L'impression se fait feuille à feuille pour chaque couleur. Cet atelier dispose de onze machines, qui permettent de réaliser un grand nombre de formats différents. Elles sont manuelles, semi-automatiques ou automatiques. La production est difficile à planifier. Seules les activités quincaillerie, cartes postales et rallye sont relativement saisonnières. Près de 70 % de l'activité ne fait pas l'objet d'une planification au-delà du mois.

11.5. LES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

La société Lité est présente au niveau national. Elle ne réalise que 25 % de son chiffre d'affaires sur le plan régional et 5 % à l'international. Elle bénéficie d'une très bonne notoriété dans la région.

11.5.1. Les concurrents

Il existe cinq types de sérigraphie, selon la nature du support :

- **La sérigraphie sur textile -** Il s'agit d'imprimer des motifs sur des vêtements. Ce marché est concurrencé par des pays à main-d'œuvre à bon marché.
- **La sérigraphie sur affiche -** Sur ce marché on assiste à une concentration et à la constitution d'un monopole par la société Affiche Européenne, qui réalise un grand nombre de rachats de petites entreprises.
- **La sérigraphie sur étiquette,** qui nécessite des équipements très particuliers.
- **La tampographie -** Il s'agit d'impression sur objet volumineux. Sur ce marché, les entreprises sont implantées dans des pays à bas salaires.
- **La sérigraphie sur feuille -** Ce marché est composé de petites entreprises. La plus grosse entreprise compte environ 80 salariés.

La société Lité a décidé de se spécialiser dans la sérigraphie sur feuille (carton, vinyle, métal). Elle ne souhaite pas attaquer les autres marchés pour ne pas entrer en concurrence avec des entreprises qui détiennent un avantage coût et où la concurrence se fait essentiellement par les prix. Certaines entreprises sont présentes sur plusieurs marchés. Il est difficile, selon les dirigeants, de comparer les concurrents, car chacun a ses spécificités en termes d'activités. Les dirigeants avouent ne pas avoir une très bonne représentation de la concurrence qui est, selon eux, très atomisée. Sur ce marché, il y a beaucoup de très petites entreprises, reprises par des ouvriers à leur compte, mais qui ont le plus grand mal à survivre. Ainsi, l'année dernière, Lité a remporté deux marchés dans la région de Marseille pour une valeur de 500 000 F. Ces marchés étaient détenus par une très petite entreprise. Pour cette dernière, ces deux contrats représentaient 25 % de son chiffre d'affaires. Cette diminution brutale de l'activité lui a été fatale.

11.5.2. Les clients

Sur le marché de la sérigraphie sur feuille, la réputation joue un rôle assez important. Selon les dirigeants de Lité, le prix ne constitue pas le principal critère de sélection. La qualité de la production repose sur la maîtrise d'un savoir-faire. Les nouveaux clients peuvent avoir du mal à évaluer la qualité proposée par les sérigraphies. Ils sont à la recherche de garanties. Dans la mesure où Lité offre des produits à façon, différents d'un client à l'autre, il lui est très difficile de proposer une certification produit. Certains clients n'hésitent pas à se déplacer pour vérifier la nature des équipements et les performances de Lité. Les dirigeants ne perçoivent pas ces visites comme un contrôle.

Les activités cartes postales et rallye sont peu concurrentielles. Les dirigeants ont su maintenir des relations personnelles avec les anciens clients de Lité. Pour les cartes postales (blason des villes), tous les éditeurs français sont clients. Ce marché est dérisoire, il est de l'ordre de 1 000 000 F. Les dirigeants n'écartent pas la possibilité de développer les ventes à l'étranger, même si cette orientation ne constitue pas une priorité.

MM. Hamelin et Saccard envisagent d'établir une coopération avec un grossiste dans le domaine de la quincaillerie pour élaborer une stratégie commune de référencement. Ainsi, M. Saccard, pour remporter un petit marché de 40 000 F par an, dans le nord de la France, auprès d'une grande chaîne de bricolage allemande, a dû se déplacer à de nombreuses reprises.

Sur le marché publicité, la clientèle est très large. Selon les dirigeants, « aucun client ne les tient à la gorge ». La société travaille beaucoup avec de très grandes entreprises, telles que Carrefour, Cacharel et Aérospatial, auxquelles elle propose des PLV (publicité sur le lieu de vente), des plaques de décors pour les salons professionnels.

Dans le domaine du marquage industriel, la société s'inscrit dans des relations de sous-traitance. Elle répond à des appels d'offres formulés par le Service central des approvisionnements de l'armée de terre, COGEMA, Rhône Poulenc, EDF/GDF[3]. Ces clients n'exigent pas que Lité soit certifiée. Toutefois, dans les appels d'offres auxquels répond Lité, on trouve de plus en plus des demandes de précisions consacrées au type de démarche qualité entreprise par le fournisseur.

3. EDF/GDF : Électricité de France/Gaz de France.

11.5.3. Les fournisseurs

La société Lité utilise trois matières principales: l'aluminium, le plastique et les encres. Il s'agit de matières proposées par de très gros fournisseurs, filiales de grands groupes. Il est souvent difficile de changer de sources d'approvisionnements. Comme le souligne M. Saccard, « on essaie d'être en bons termes avec tout le monde, car ils tiennent le marché ». La société Lité essaie de tenir compte des contraintes écologiques en utilisant des produits moins toxiques, pour réduire les problèmes des rejets et les risques de manipulation. L'entreprise formule des exigences dans ce sens auprès de ses fournisseurs. Dans le domaine des plastiques, du papier et des cartons, il existe de petits revendeurs qui ne proposent pas forcément des produits de qualité.

Depuis quelques mois, des procédures de sélection et d'évaluation des fournisseurs ont été mises en oeuvre. Cette décision fait suite à des difficultés éprouvées auprès d'un fournisseur d'encre. Certains clients qui ont acquis des panneaux de signalisation se sont plaints de ce que l'encre disparaissait au bout de quelques semaines. Le fournisseur n'a pas accepté de reconnaître son erreur. Les dirigeants de Lité ont préféré ne pas maintenir leurs approvisionnements en encre auprès de cette entreprise. A présent, dès qu'un nouveau fournisseur propose un produit, des essais sont réalisés systématiquement.

11.6. LA GESTION DE LA QUALITÉ

La société Lité a décidé de se lancer dans une démarche qualité en 1995. Les dirigeants souhaitent obtenir une certification d'entreprise ISO 9002 le plus tôt possible. Ils ont recruté Mlle Neuville en contrat de qualification pour mettre en oeuvre une démarche qualité. Mlle Neuville ne disposait pas d'une formation spécifique à la qualité. La société Lité a donc dû financer pour elle une formation d'une douzaine de jours portant sur les principes de l'assurance qualité et sa mise en oeuvre. Mlle Neuville a également été recrutée pour renforcer la force de vente. Les dirigeants souhaitent aussi s'appuyer sur des consultants pour atteindre cet objectif.

La direction veut progresser avec précaution. Les premières procédures rédigées selon le modèle de la norme ISO 9002 concernent les chapitres relatifs à la maîtrise des achats, à la revue de contrat, à la maîtrise des non-conformités, aux produits fournis par le client. Les procédures concernent essentiellement des tâches administratives. Les tâches de production n'ont pas encore fait l'objet d'une formalisation précise. Les dirigeants n'ont pas

éprouvé de difficultés majeures, car « la démarche a été circonscrite essentiellement au personnel nouveau ».

M. Saccard a le sentiment qu'au plan de la production « les gens traînent les pieds ». Toutefois, il ne souhaite pas remettre en cause cette orientation. En effet, selon lui, il ne s'agit pas de laisser le choix aux salariés ou d'ouvrir une discussion, la décision étant déjà prise et irrévocable. Cette démarche a conduit à une réorganisation de l'entreprise et au recrutement d'un contrôleur de gestion chargé d'assurer une gestion plus précise de la production et des stocks. Un poste a également été créé pour la gestion des stocks. Cette personne, issue de la production, a bénéficié d'une formation pour utiliser un nouveau logiciel de gestion des stocks.

L'implication de la direction se résume à une lettre d'engagement, qui précise la volonté de faire certifier l'entreprise en l'an 2000 au plus tard. M. Saccard s'engage à occuper le poste de responsable de l'assurance qualité. La direction n'a pas encore défini de façon précise et par écrit la politique qualité de l'entreprise. La principale difficulté réside dans la vétusté des locaux, qui datent des années 1950. La direction envisage de déménager assez rapidement. Le processus de certification semble actuellement gelé, suspendu à la décision de changer de site. Certaines non-conformités s'expliquent en partie par le manque d'espace. Il arrive que certaines livraisons ne soient pas enregistrées par la personne chargée de la réception, de sorte que les colis peuvent rester plusieurs jours dans un coin sans être traités. Il est difficile, actuellement, d'interpréter ces non-conformités. Sont-elles liées au seul problème d'espace ou reflètent-elles des problèmes spécifiques à la gestion des livraisons ?

11.7. LA SITUATION FINANCIÈRE

La situation financière de l'entreprise Lité est très favorable. Le besoin en fonds de roulement[4] (BFR) a connu une diminution de près de 35 %, qui s'explique en partie par l'augmentation des dettes fournisseurs (+ 53 %). La société Lité est parvenue à négocier des conditions de règlement plus favorables auprès de ses principaux fournisseurs. La durée du crédit fournisseur est ainsi passée de 61 jours à 74 jours entre 1994 et 1995. Dans le même temps, la durée du crédit client est passée de 80 à 65 jours, grâce à une meilleure gestion des commandes et de la facturation.

4. Besoin en fonds de roulement (BFR) : (Stocks + Créances) - (Dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales).

Le fonds de roulement[5] (FDR) a connu une légère diminution, de l'ordre de 5 %. Il représente 97,5 % du besoin en fonds de roulement, contre 66,5 % en 1994. Les capitaux propres ont connu une augmentation de 26 %, liée à l'amélioration du résultat. L'endettement à moyen et long terme a connu une évolution comparable. Le ratio d'autonomie financière (capitaux propres/dettes financières) reste constant, autour de 1,75, ce qui permet à l'entreprise de recourir à un endettement plus important. La diminution du fonds de roulement s'explique par l'accroissement des immobilisations, de l'ordre de 22 %. Entre 1994 et 1995, les investissements ont été multipliés par 4. L'entreprise a beaucoup investi dans le domaine de l'informatique. L'informatisation est progressive. Elle touche les activités de conception et de gestion des stocks. La production reste très peu informatisée. L'entreprise Lité, grâce à la diminution du besoin en fonds de roulement (BFR), est parvenue à réduire ses besoins en trésorerie. La trésorerie[6] (T) ne représente que 2,5 % du BFR, contre 33,5 % en 1994. On peut représenter sous forme de schéma (figure 2) l'évolution de l'équilibre financier de la société Lité.

L'année 1994 a été marquée par un recul de l'activité, avec une diminution de 8 % du chiffre d'affaires. Ce ralentissement s'explique essentiellement par une évolution défavorable de la conjoncture. En 1995, le chiffre d'affaires a connu une augmentation de 15 %. Le résultat de l'exercice a augmenté de 137 %. Les dirigeants ont essayé de maîtriser l'évolution de la masse salariale ainsi que l'évolution des charges financières. En 1995, les charges de personnel ont représenté 78 % de la valeur ajoutée, contre 81 % pour les exercices 1993 et 1994. Depuis 1993, la part des charges financières, dans la valeur ajoutée, est de moins en moins importante. L'entreprise Lité est parvenue à réduire son endettement de 18 %.

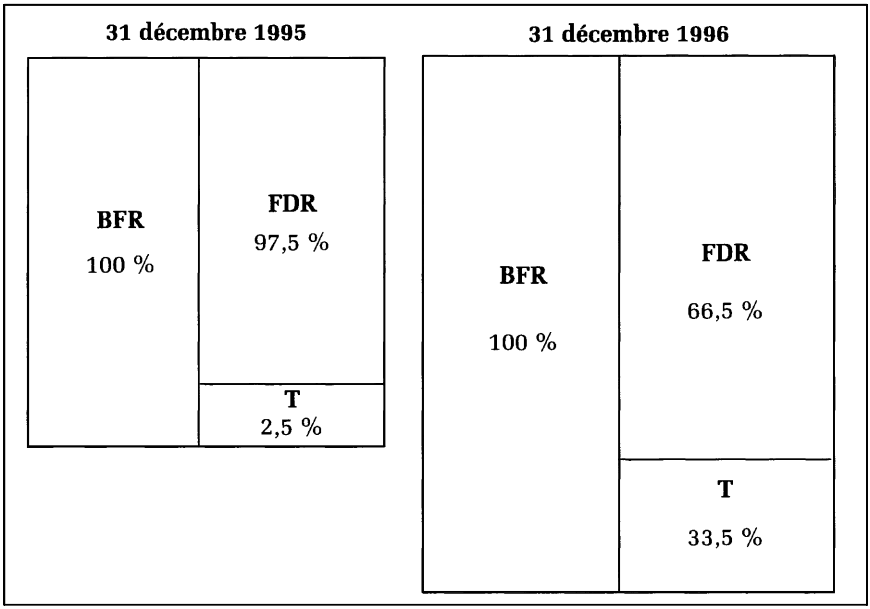
De plus, les financements à moyen et long terme occupent une place beaucoup plus importante (87 % de l'ensemble de l'endettement en 1995, contre 57 % en 1994). L'accroissement des dépenses d'investissement se traduit par une augmentation des dotations en amortissement. Ainsi, la part des dotations aux amortissements dans la valeur ajoutée est passée de 8,7 % en 1993 à 11 % en 1995. L'amélioration sensible de la valeur ajoutée s'est

5. Fonds de roulement (FDR) : (Ressources propres + Dettes à moyen et long terme) - Immobilisations.

6. Trésorerie (T) : Disponibilités - Dette bancaire à court terme.

traduite par un net accroissement de la rentabilité des capitaux propres, qui s'élève à 25 % en 1995, contre 13,2 % en 1994. La capacité d'autofinancement de la société Lité permettrait de rembourser l'ensemble des dettes à moyen et long terme en un an et demi, si elle était consacrée exclusivement au remboursement de la dette.

FIGURE 2
Équilibre financier de la société Lité



QUESTION DIRECTRICE

Les dirigeants de la société Lité se demandent s'ils ont intérêt à poursuivre leur démarche de certification d'entreprise. Ils font appel à vos compétences de conseil en entreprise pour leur montrer quelle est la pertinence stratégique d'une démarche d'assurance qualité pour leur entreprise. Ils vous demandent également de faire des propositions relatives à la mise en oeuvre de cette méthode de gestion de la qualité.

CAS 12

La SARL Vidal

MARION POLGE
Université Montpellier I

12.1. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

La SARL[1] Vidal a été créée en 1923 par le père de l'actuel dirigeant. Initialement agriculteur, il possédait un troupeau de brebis et vendait son lait à un gros fabricant de fromages. Par la suite, ce fabricant l'a recruté en tant que laitier. Sa fonction s'étendait de la logistique dans la cueillette du lait, à la surveillance du niveau de qualité. Son activité a malheureusement été interrompue par son départ à la guerre de 1914-1918. C'est à son retour qu'il décide de s'installer et de fabriquer lui-même du fromage. Ce travail nécessite un savoir-faire précis et minutieux, et la maturation du fromage s'effectue sur un site aux vertus aromatiques reconnues. C'est pourquoi l'ensemble des fabricants sont installés dans le même village et leurs produits bénéficient d'une AOC (Appellation d'origine contrôlée[2]).

En 1947, M. Vidal fils entre dans l'entreprise, alors que l'activité connaît quelques déboires. La production a souffert d'une dégradation rapide de la qualité du lait. A cette époque, le pouvoir des producteurs est important et il est difficile de les sanctionner.

1. SARL : Société anonyme à responsabilité limitée.
2. Les produits bénéficiant d'une AOC répondent à des normes très précises de garantie de qualité. Ils sont protégés juridiquement.

Parallèlement, la concurrence est vive, car 22 fabricants se partagent le marché et font pression auprès des meilleurs producteurs de lait.

Aujourd'hui, l'activité et l'environnement n'ont que peu de similitude avec le contexte des années cinquante. L'harmonisation des normes et la forte concurrence n'ont laissé survivre que six fabricants. Malgré une politique commerciale rigoureuse, M. Vidal a dû réaliser d'importants investissements afin de poursuivre son activité. Désormais en âge de se retirer, il souhaite à son tour transmettre l'entreprise à son fils. Mais, au préalable, il espère stabiliser la situation financière de son entreprise et consolider son image de marque, alors que l'environnement concurrentiel, très concentré, connaît des tensions croissantes.

12.2. ACTIVITÉ

12.2.1. Organisation de la production

La production de lait est saisonnière. Elle ne dure que sept mois (de décembre à juillet). Pendant cette période, 7000 litres de lait sont achetés chaque jour auprès de 21 producteurs, puis transportés en laiterie. La transformation, appelée « fromagerie », est quotidienne. Elle se déroule à proximité du lieu d'approvisionnement, à 100 km du village où siège l'entreprise. Les fromages sont ensuite transportés en cave d'affinage, au coeur du village. La maturation du fromage dure alors plusieurs mois. Le parcours se termine dans l'atelier de conditionnement, qui se situe dans une usine récemment construite dans le respect des normes CEE[3]. La production de ce fromage ne s'effectue que selon un flux régulier, et les ventes sont réalisées à partir d'un stock annuel fixe, atteignant un niveau de maturité précis. Lorsque la fabrication est achevée, l'activité de l'entreprise est orientée vers la politique commerciale et la logistique de distribution.

12.2.2. Politique produit

Délibérément, le dirigeant conserve une production traditionnelle, car il veut maintenir un produit authentique. Mais la réglementation draconienne concernant la maturation et la conservation ont

3. Depuis 1995, la Communauté économique européenne exige que les entreprises respectent certaines procédures de fabrication (hygiène, agencement des locaux...).

limité sa latitude pour créer une différence avec ses concurrents. Le dirigeant situe ses critères de différenciation au niveau de la qualité du lait qu'il utilise et dans son mode de transformation « artisanal ». Le produit final bénéficie d'une saveur particulière, même si son apparence n'a pas toujours la même perfection que dans la fabrication industrielle. Toutefois, l'absence d'économies d'échelle maintient les coûts de production à un niveau élevé.

Depuis peu, le dirigeant a introduit une deuxième marque de fabrication. Utilisant les produits de second choix, moins raffinés, il destine cette marque à la distribution en grandes surfaces. Par ailleurs, cette marque ne fait pas apparaître le nom de l'entreprise et n'altère donc pas son image. Cette production s'est faite sous la pression des grands distributeurs. Ne voulant pas totalement s'engager dans ce mode de distribution, le dirigeant a préféré se protéger, tout en utilisant une partie de la production jusque-là invendue. Néanmoins, ces produits de second choix sont toujours présentés comme étant de qualité et bénéficiant d'une réalisation artisanale.

12.3. CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

M. Vidal s'implique dans la production et dans la gestion de l'entreprise, et s'occupe d'une partie des approvisionnements. Il maîtrise le métier de fromager, mais connaît également la logique du secteur d'activité. Il met tout en oeuvre pour être présent à chaque étape de la vie de son entreprise, même si le rythme de la production constitue souvent une contrainte. Il est soutenu par son épouse, responsable de la gestion de l'exploitation, et par l'un de ses fils, qui effectue les activités de triage et l'assiste dans la gestion de l'entreprise. Âgé de 29 ans, ce dernier a suivi une formation dans une école agricole et se destine à reprendre très prochainement l'entreprise. Il travaille depuis huit ans dans l'entreprise, « mais il est encore trop tôt pour qu'il travaille seul », pense son père.

Pour les activités de production, il y a un responsable de cave d'affinage et quatre personnes qui fabriquent des fromages. Un transporteur est employé pendant six mois pour acheminer le lait ou les fromages. Le personnel peu qualifié se forme en travaillant dans l'entreprise, car il n'existe pas de formation adaptée à la spécificité de ce métier. Employé depuis de longues années, le personnel est bien intégré à l'entreprise.

Pour l'activité commerciale, le dirigeant et son fils en ont la plus grande responsabilité. Quatre représentants multicartes[4], dispersés dans toute la France, travaillent toutefois pour l'entreprise.

12.4. ENVIRONNEMENT

12.4.1. Les fournisseurs

Avant 1947, il n'existait aucune règle pour régir la distribution du lait. Comme le niveau de production était moins élevé qu'aujourd'hui, les producteurs exerçaient une pression et, en fin de saison, le prix du lait était inabordable. Face au nombre important de fabricants, les producteurs faisaient jouer la concurrence. Cette lutte concurrentielle s'exerçait au détriment de la qualité du lait. Depuis 1947, des accords ont été passés entre les fabricants, qui ont choisi de se répartir géographiquement les achats de lait. Chaque producteur vend toujours son lait au même fabricant. Cette démarche a permis d'instaurer un système contractuel et de fixer les prix au début de chaque saison. Outre la disparition de la pression en amont de la filière, ces nouvelles conditions de négociation ont considérablement modifié les relations, car elles sont survenues au moment de l'accroissement de la productivité.

À la régularisation des achats s'est ajoutée une production en constante progression. Non seulement les producteurs ne peuvent plus faire varier les prix, mais ils disposent d'un stock de lait invendu. Cette facilité d'approvisionnement a incité certains fabricants à augmenter, eux aussi, leur rythme de production et à s'engager dans la croissance de leur entreprise. M. Vidal a refusé ce choix, car il pense que la croissance se fait en automatisant l'outil de production et en dégradant le niveau de qualité du produit. Il préfère soutenir les producteurs dans leur recherche de nouveaux débouchés (feta, yaourts...). Il est d'ailleurs très actif dans la confédération producteurs/transformateurs qui prend en charge ce genre d'obstacles. Créée en 1928, celle-ci a pour mission principale le renforcement des liens au sein de la filière. Si elle permet de rassembler les différents métiers, elle se présente en vecteur d'une stratégie commune. Récemment, une campagne publicitaire a soutenu l'ensemble des produits à base de lait de brebis.

4. Les représentants multicartes sont des agents commerciaux indépendants agissant pour le compte de plusieurs sociétés, sous réserve qu'il n'y ait pas de concurrence directe. Ils ne sont pas salariés mais rémunérés à commission.

Les accords de 1947 ont apporté d'autres modifications aux relations avec les fournisseurs, principalement dans le contrôle de la qualité du lait. L'inversion du pouvoir de négociation a permis d'imposer de nouvelles mesures d'hygiène et de faciliter la mise en oeuvre d'une démarche qualité au sein de l'entreprise de transformation. Cette maîtrise de la qualité s'accompagne d'une présence régulière auprès des producteurs. M. Vidal et son fils visitent fréquemment les étables. L'ancienneté des relations avec les producteurs (plusieurs générations, parfois) est un moyen de mieux communiquer et de faire comprendre aux producteurs qu'ils trouvent aussi un intérêt dans l'amélioration de la qualité du lait.

12.4.2. Les concurrents

Le dirigeant ne se sent en concurrence qu'avec les producteurs de fromages disposant de la même AOC. « Les autres fromages n'ont pas la même saveur et ne satisfont pas le même besoin, dans l'esprit du client; nous ne sommes pas sur le même marché. »

L'ensemble de la concurrence est localisée autour d'un petit village, dans un rayon de un à deux kilomètres. Les producteurs de fromage représentent la majorité de la population du village ! La taille et le nombre des concurrents ont évolué au fil du temps. Parmi les six fabricants, quatre sont de grandes entreprises modernisées, souvent intégrées à des groupes internationaux. Deux entreprises seulement ont conservé une fabrication artisanale ; M. Vidal dirige la plus petite, avec une production inférieure à 1 % de la production totale (soit 140 tonnes par an). Affichant ce chiffre avec satisfaction, M. Vidal dresse un diagnostic critique de ses concurrents, qui ont échoué face aux grandes entreprises. « Tout le monde s'est modernisé. Alors la productivité a augmenté et ils ont voulu grossir. Mais ils n'ont pas maîtrisé la croissance et ont dû déposer leur bilan. »

Le dirigeant distingue bien la concurrence avec les grandes entreprises de la concurrence avec le petit fabricant. Il pense que le marché national est couvert et que le meilleur moyen de se protéger de la concurrence reste le maintien dans des créneaux étroits, peu occupés, car difficilement viables pour des productions importantes. Les deux petites entreprises s'adressent au même marché cible, mais elles n'ont pas les mêmes interlocuteurs. Se surveillant respectivement, elles évitent l'affrontement, car chacun des dirigeants redoute les représailles. Parallèlement, ils peuvent maintenir une bonne entente en se répartissant le marché.

En revanche, M. Vidal est beaucoup plus méfiant à l'égard des grandes entreprises, qui ont dénaturé le produit en modernisant l'outil de production. Certes, ce choix de gestion réduit les risques de variation du niveau de qualité, mais le produit obtenu n'est pas comparable. Il pense que ces grandes structures vivent sur leurs acquis et prolongent leur image grâce à des campagnes publicitaires massives. Leur canal de distribution, à savoir la grande distribution, représente, selon lui, un choix nuisible à l'image du produit qui s'associe à ce type de fromage. M. Vidal s'informe également quant à la gestion interne de ces entreprises, qu'il juge « peu scrupuleuse » à l'égard d'un personnel à qui on demande une grande mobilité, sans véritable suivi, ce qui altère, encore une fois, le niveau de qualité.

En guise d'argument irréfutable pour défendre ses choix en matière de démarche qualité et leurs bons résultats, M. Vidal avance les derniers tests sanitaires qui ont été réalisés : lors de tests en aveugle, les deux petits fabricants sont arrivés en deuxième position sur tous les critères d'évaluation, tandis que les deux plus grosses entreprises ont été placées en avant-dernière position.

12.4.3. Les clients

Pour rendre perceptible son niveau de qualité supérieur, M. Vidal distribue 90 % de sa production auprès de petits détaillants (crémiers, épiceries fines, restaurants, comités d'entreprises). Cinq pour cent du chiffre d'affaires, qui s'élève au total à 12 millions de francs, est réalisé auprès des gros distributeurs, et un montant équivalent résulte de ventes à l'exportation.

Les pays destinataires sont les États-Unis, la Belgique, l'Allemagne et l'Italie. Pour l'instant, M. Vidal ne souhaite pas développer ses ventes à l'étranger, car il se heurte à deux obstacles principaux: la gestion commerciale et les spécificités nationales touchant son produit. Avec son fils, il assume l'essentiel de la commercialisation du fromage. La lourdeur de leur tâche les limite dans la conquête de nouveaux marchés. Outre les limites linguistiques, ils méconnaissent la capacité des marchés étrangers et leurs dispositions à consommer durablement cette spécialité française. Par ailleurs, le fromage est un produit très réglementé sur les plans national, européen et international. L'extension géographique de la clientèle s'ajoute à la multiplication des normes à respecter pour franchir les frontières. Si M. Vidal a consenti des efforts pour suivre les directives européennes (incontournables pour poursuivre son activité), il semble peu disposé à multiplier les contraintes, qu'il estime coûteuses sans avoir l'assurance des débouchés.

Sur le plan national, le dirigeant délègue le suivi de la clientèle, composée de grandes et moyennes surfaces, à plusieurs représentants multicartes. Ce choix vient du peu d'intérêt qu'il porte à ce segment qu'il a longtemps ignoré. Poussé par les offres alléchantes des grandes et moyennes surfaces, il s'est engagé dans cette voie en créant une nouvelle marque afin de protéger sa marque principale et de distinguer clairement les deux produits. M. Vidal émet beaucoup de réserves quant à cette clientèle, qu'il a appris à connaître à travers l'échec de ses concurrents de petite taille. Il pense que le pouvoir de négociation excessif des grandes et moyennes surfaces peut devenir rapidement dangereux pour des structures comme la sienne. En acceptant de leur vendre une part croissante de sa production, il augmente son risque de dépendance. Il ne cherche d'ailleurs aucunement à fidéliser cette clientèle friande de livraisons régulières et de volumes croissants. « Lorsque le stock est épuisé, je leur dis que je ne peux plus leur livrer. Il n'est pas question que j'augmente la production pour l'année suivante. S'ils sont mécontents, ce n'est pas grave, car j'ai d'autres clients, plus fiables. »

Son autre clientèle est ancienne. Il l'a bâtie au fil du temps, dans la fidélité et la confiance. La plupart de ses clients se situent dans le nord de la France et à Paris. Mais il est également bien implanté sur sa région de fabrication. Il s'assure la fidélité de sa clientèle en maintenant un contact permanent, régulier et personnalisé. Lui et son fils se déplacent, recueillent les remarques et rassemblent les commandes.

Parallèlement, M. Vidal organise chaque année des visites de sa fromagerie. Durant une journée, il peut présenter le mode de fabrication qu'il utilise comme argument de qualité. Ces rencontres conviviales permettent d'instaurer des relations plus amicales que commerciales. Elles rassurent le client et consolident les liens.

Pour conquérir de nouveaux clients, le dirigeant n'a pas de véritable politique de communication. Pour lui, « la meilleure publicité se fait par le bouche à oreille ». Il utilise les noms prestigieux de certains de ses clients (notamment les restaurants et les célébrités) pour crédibiliser son image. Néanmoins, il s'efforce d'élargir sa clientèle actuelle par deux moyens principaux. D'une part, il utilise la popularité du village où se situe son usine en installant, à proximité de ses caves, une salle de dégustation et de démonstration du mode de fabrication. L'attrait touristique du site amène continuellement de nouveaux visiteurs. C'est par ce mode de communication qu'il a pu contacter ses clients étrangers. Chaque concurrent a mis en œuvre ce type de communication. Les

grandes entreprises ont notamment réalisé des expositions spectaculaires, qui s'éloignent parfois de la simple promotion du produit. M. Vidal considère que les moyens mis en oeuvre lui sont toutefois profitables, car ils donnent une certaine notoriété au fromage. Il sait qu'il n'a pas les moyens de suivre un tel gigantisme, mais il en utilise les retombées, puisque les visiteurs s'attardent généralement toute une journée dans le village et viennent donc déguster ses produits (et éventuellement en acheter). Il peut aussi valoriser ses critères de différenciation et son savoir-faire.

D'autre part, il participe continuellement à des salons agroalimentaires et reste très présent sur les grands marchés de l'alimentation. Avec son fils, il assure une présence régulière au marché de Rungis[5]. Cela lui permet d'approvisionner les petits clients parisiens, mais aussi d'organiser des dégustations afin de convaincre de nouveaux clients. L'ensemble de ces démarches commerciales est très coûteux et ne permet pas d'accroître efficacement la notoriété de la marque. M. Vidal en est d'autant plus soucieux que les distributeurs de proximité ont tendance à disparaître, ce qui le pousse à s'adresser à des clients dont la consommation est encore plus modérée (restaurants, comités d'entreprises...).

Pour la communication nationale, M. Vidal participe aux actions conduites par la confédération des producteurs/transformateurs de lait de brebis. Il redoute les campagnes des grandes entreprises, qui bâtissent selon lui une image en décalage par rapport à la qualité de leurs produits et nuisent aux petites marques artisanales. Mais il admet qu'elles constituent une bonne assise pour la notoriété du fromage.

12.4.4. L'environnement institutionnel

Les métiers relatifs au traitement du lait sont étroitement contrôlés sur le plan sanitaire. Les perspectives d'unification européenne des normes ont introduit de nouvelles contraintes, plus strictes et surtout plus coûteuses. Elles touchent les producteurs, mais aussi le mode de fabrication du fromage, sa conservation et les conditions de transport. Le respect des normes CEE (1995) remet en question les installations et nécessite une reconception des usines.

5. Le marché de Rungis est un pôle agroalimentaire très important pour les professionnels français et même européens.

M. Vidal a anticipé les sanctions en construisant une nouvelle usine située dans la zone AOC. S'il est satisfait de cette réalisation, il s'inquiète quant au remboursement de l'investissement, qui est très élevé par rapport aux profits qu'il réalise actuellement. Néanmoins, M. Vidal pense que sa démarche ne lui a pas seulement permis de suivre les exigences réglementaires, mais soutient également sa différenciation par rapport au concurrent le plus direct. En effet, l'étroitesse du site et le coût de l'infrastructure n'ont pas permis à tous les fabricants de construire de tels locaux. Bien que les contrôles sanitaires montrent encore une certaine indulgence, les clients sont quant à eux de plus en plus intransigeants. Il sait d'ores et déjà que certains d'entre eux ont quitté les concurrents, car ils ne respectaient pas parfaitement les normes. Cela pousse M. Vidal à s'interroger sur la durée de vie des concurrents les plus petits et les plus fragiles financièrement. Il pense bientôt se trouver face à une concurrence composée uniquement de grandes entreprises. M. Vidal ne se satisfait pas de cette perspective, qui est synonyme d'asphyxie des petits fabricants, une asphyxie qui pourrait l'atteindre à terme.

QUESTION DIRECTRICE

M. Vidal va prochainement quitter son entreprise en laissant un fort endettement. Bien que sa clientèle actuelle soit fidèle, il s'interroge sur ses possibilités d'accroissement du chiffre d'affaires, sans s'orienter vers les gros distributeurs. Mais, parallèlement, les petits détaillants sont de moins en moins nombreux. De plus, ses démarches commerciales sont coûteuses, s'adressent à des acheteurs en faibles quantités et n'ont pas de larges retombées. À la place de son fils, quelles démarches adopteriez-vous ?

CAS 13

Colored

OLIVIER TORRES
Université Montpellier III

13.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

Dissimulée derrière la cave coopérative d'une petite commune perdue aux confins du Gard, la petite société Colored n'en est pas moins leader mondial dans la fabrication et la commercialisation du... « colorant naturel rouge », avec un effectif d'une cinquantaine de personnes.

Cette société d'étude et de fabrication réalise en effet plus des trois quarts de son chiffre d'affaires à l'exportation et satisfait environ un tiers du marché mondial du colorant naturel rouge. Tout commença par la mise au point d'un procédé permettant d'extraire du raisin un pigment appelé anthocyane, qui donne la couleur naturelle rouge du grain. Une rencontre entre le responsable qualité de Coca-Cola, qui cherchait à lancer un *soft drink* au goût du raisin au Japon, et M. Rackam, alors chercheur à l'INRA et inventeur du procédé, suffit pour créer l'entreprise. M. Rackam se souvient encore de cette époque héroïque. *« Alors que le projet commençait tout juste à prendre forme, le responsable qualité d'Atlanta se déplaça en France pour voir le site. Rien n'était encore bâti. A l'emplacement actuel de l'entreprise figurait une pelle, un seau et un sac de ciment! Pourtant, cela n'a pas empêché les Américains de nous faire confiance et de signer notre premier contrat d'approvisionnement. Coca-Cola fut notre premier client et il est encore aujourd'hui notre principal client, car nous réalisons près de 20 % de notre chiffre d'affaires avec cette firme. »*

Si le produit est simple en apparence, le procédé est, quant à lui, plus complexe, car il faut obtenir un produit homogène à partir de différentes espèces de raisins. Le cycle de production de l'entreprise peut se diviser en deux phases :

- la phase d'extraction, qui consiste à extraire du raisin le pigment nommé anthocyane ;
- la phase de raffinage, qui consiste, à partir de ce pigment, à obtenir un concentré de colorant naturel rouge.

Le cycle de production fait appel à de nombreuses technologies de pointe, pour la plupart acquises en collaboration avec le Comité d'énergie atomique (CEA). Consciente de l'importance stratégique de cette avance technologique, l'entreprise recherche sans cesse la perfection pour ses produits, avec une meilleure rentabilité. Ce qui l'oblige à avoir essentiellement du matériel informatique, bureautique et industriel de pointe. La polyvalence du matériel a été la préoccupation des dirigeants. L'automatisation du cycle de production est très importante, puisque huit automates programmables interviennent tout au long de la chaîne de production. Chaque membre du personnel d'exécution est spécialisé. Chaque employé a reçu une formation adaptée au matériel qu'il utilise. Des stages de formation, tant internes qu'externes, permettent d'affiner les compétences. De même, le chef d'usine, ingénieur, a également suivi une formation adaptée. La formation est un élément majeur de la politique de Colored. Actuellement, un plan de formation intensif est mis en place sur trois ans, mobilisant 9 % de la masse salariale, pour décrocher une certification ISO 9001.

Une fois la technologie opérationnelle, il ne restait plus qu'à convaincre les grandes multinationales de l'agroalimentaire d'utiliser du colorant naturel, valorisant davantage le produit final que le colorant synthétique. Aussi, avec M. Lenoir, son associé de la première heure, M. Rackam se mit à prospecter le monde entier, parcourant des centaines de milliers de kilomètres par an. Les deux dirigeants « globe-trotters » négocient des contrats auprès des géants mondiaux de l'agroalimentaire, parvenant même à se faire certifier aux normes de chacun d'entre eux. Mieux, à grands efforts de formation du personnel et d'acquisition d'équipements de production programmables et informatisés, Colored a pour certificat d'entreprise la norme ISO 9002, critère de qualité des industries agroalimentaires. De ce fait, les clients ont l'assurance de la qualité des produits qu'ils achètent. *« Pour nous,* raconte M. Lenoir, *l'obtention de la norme ISO était un défi, mais le plus important*

est de se spécifier aux normes du client. Notre force est que nous sommes les seuls à fournir des produits standardisés, tout en tenant compte des exigences de chaque client. »

Quelle que soit la destination, de 5 kilogrammes à 25 tonnes de produits peuvent être livrés dans un délai d'une semaine, à date régulière ou pas. L'entreprise dispose d'un véritable répertoire de « schémas d'expédition » qui permet, dès réception d'une commande, de préciser les transporteurs à contacter pour exporter la marchandise à son lieu de destination. Cette souplesse et cette rapidité, Colored la doit à la sélection de quelques compagnies de transport international avec lesquelles elle traite régulièrement. *« Quand on exporte plus de 75 % de son chiffre d'affaires dans plus d'une vingtaine de pays au monde, il est clair que la logistique internationale constitue un élément décisif. De plus, il faut savoir que les compagnies de transport ont fait d'énormes progrès, tant dans les prix que dans les délais de livraison à courte et à longue distance. Dès lors, la localisation de notre atelier n'a plus aucune importance. Après tout, tout point du globe peut être considéré comme le centre du monde. Pour nous, ce qui importe, c'est de ne pas être trop éloigné des principales voies de communication autoroutières, maritimes et aériennes du pays. D'ailleurs, le fait d'exporter dans le monde entier nous a donné l'idée de produire et de nous approvisionner également à l'étranger. »*

En effet, la production locale n'étant pas suffisante, Colored a vendu sa technologie de fabrication à des entreprises situées en France, en Italie, en Espagne. M. Rackam explique ainsi les raisons de son choix

« Ces ventes de savoir-faire ne concernent que la première phase de notre production, c'est-à-dire l'extraction. La production de ces entreprises, avec lesquelles nous avons signé un accord exclusif de fourniture, est rapatriée dans nos ateliers pour être raffinée. Débarrassés des problèmes de production, nous pouvons nous concentrer sur la recherche-développement, à laquelle nous consacrons 10 % de notre chiffre d'affaires, et à la prospection commerciale. Car, en résumé, notre produit peut être considéré comme de la matière grise ou un service. C'est la raison pour laquelle nous sommes de moins en moins satisfaits par les agents qui nous représentent en pays nordiques. Devant apporter à nos clients, qui sont en général de très grandes entreprises, une technologie et une connaissance, les représentants ont du mal à transmettre ces deux types d'information. Quand cela est possible, nous préférons traiter directement avec nos clients, car peu de nos salariés peuvent vraiment faire ce travail à notre place. Il faut

avoir une vue d'ensemble. Un jour, un client japonais nous envoya un fax signalant un défaut de fabrication sur les produits expédiés. Le lendemain soir, nous étions surplace. Ce déplacement nous a coûté cher, mais nous sommes sûrs que ce client ne changera pas de fournisseur. »

Contrairement à beaucoup d'autres, les dirigeants prirent très rapidement la mesure du risque de dépendance économique qui guettait l'entreprise le jour où leur principal client, Coca-Cola, réorienterait sa politique de produits. M. Rackam se remémore le douloureux souvenir lorsque cette éventualité se réalisa: *« Cela s'est traduit par des commandes de plusieurs centaines de tonnes se réduisant, du jour au lendemain, à quelques dizaines de tonnes de colorant. Désormais, nous faisons en sorte que les commandes de notre principal client ne dépassent pas 20 % de notre chiffre d'affaires total. Nous avons multiplié les contacts afin d'accroître le nombre de nos clients, qui se situe, à ce jour, à plus d'une centaine. C'est encore peu, mais l'étroitesse de notre créneau réduit considérablement notre marge de manœuvre. »*

Cette situation de dépendance a suscité, chez les dirigeants, un désir farouche de fabriquer d'autres produits. A partir de ce jour, ils ont décidé de se diversifier dans les herbes aromatiques. Mais cette diversification radicale supposait de se rapprocher d'un gros client. Ce qui n'était pas sans poser d'autres problèmes.

Bref, avec un chiffre d'affaires de 30 millions de francs et un taux de rentabilité supérieur à 10 %, Colored est l'exemple type d'une petite entreprise mondiale.

13.2. LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

Certaines étapes du processus d'internationalisation qui nécessitent parfois plusieurs années, voire décennies, n'ont duré, dans le cas de Colored, que quelques années, parfois seulement des mois. Il semble possible de décomposer ce processus en trois phases.

13.2.1. La phase 1: un démarrage d'emblée international

Compte tenu de la nature de sa production et de sa spécialisation poussée, le marché de Colored est naturellement mondial. Par conséquent, l'entreprise réalise la totalité de son chiffre d'affaires en dehors des frontières nationales. Contrairement au processus séquentiel classique d'expansion internationale, qui veut que l'on

ne s'aventure sur les marchés extérieurs qu'après être confortablement assis sur le marché intérieur, l'expansion internationale de Colored présente le cheminement inverse. Ce n'est que par suite du contrat signé avec Coca-Cola et quelques autres grandes firmes étrangères qu'elle a réussi à conquérir une partie du marché français, en tirant bénéfice de ses prestigieux clients. Rapidement, les deux dirigeants, partant à l'assaut des firmes multinationales de l'agroalimentaire, ont fini par décrocher des contrats et sont même parvenus à se faire certifier aux normes de leurs clients exigeants. Des accords d'approvisionnement ont été signés sur la base de plusieurs critères, dont les principaux sont :

- l'assurance d'une qualité du produit eu égard aux normes microbiologiques ;
- le respect draconien des délais d'approvisionnement, qui ne doivent pas dépasser, dans certains cas, plus d'une semaine ;
- la souplesse de livraison. Les quantités de colorant commandées peuvent varier de quelques kilogrammes à plusieurs tonnes. Les clients veulent pouvoir compter sur un fournisseur capable à tout moment de faire face à une variation soudaine de la demande.

Bien plus que de simples clients, certaines firmes de l'agroalimentaire, généralement de très grande taille, sont de véritables partenaires, dans la mesure où elles interviennent directement dans l'organisation de la production de Colored.

De plus, dès la phase de création, Colored importait une partie de ses approvisionnements. En effet, les différentes espèces de raisin ne présentant pas les mêmes teneurs en anthocyane, l'internationalisation des approvisionnements de Colored augmentait directement sa productivité en lui donnant accès à des sources plus riches en colorant. Cette internationalisation des approvisionnements n'a pas cessé de s'accentuer par la suite.

13.2.2. La phase 2: l'internationalisation de l'espace de fonctionnement

Convaincus que le colorant naturel est un marché en plein essor, les dirigeants prévoyaient une forte expansion de leur chiffre d'affaires. Le volume d'exportation était en forte augmentation. Forts de la réussite de certains contrats, les dirigeants mirent alors en avant les noms prestigieux de leurs clients étrangers, par exemple Coca-Cola (USA), Schweppes (GB), pour convaincre des

entreprises françaises, comme Teissere ou Rhône-Poulenc. Le marché est en pleine expansion dans les pays d'Asie, notamment au Japon et en Australie, car ces pays sont très amateurs de *soft drinks*. La demande est également en croissance régulière en Europe et en Amérique du Nord.

Face à cette progression exponentielle du marché, le besoin de commerciaux à l'export s'est rapidement fait sentir. Comme le tissu local ne pouvait pas satisfaire cette demande, les dirigeants ont fait appel à une société parisienne de recrutement. C'est par le biais de cette société que les dirigeants ont recruté des agents multicartes, précisément pour satisfaire le marché scandinave. Ce réseau d'agents commerciaux était d'autant plus nécessaire que les dirigeants ne pouvaient plus assurer, à eux seuls, l'expansion commerciale. Toutefois, au départ, les dirigeants n'étaient pas satisfaits de leurs agents lointains. Le colorant naturel ne peut être considéré comme un simple ingrédient, dans la mesure où tout un savoir-faire industriel, complexe à maîtriser, est nécessaire pour obtenir des couleurs identiques, stables et garanties, à partir de marc de vignes d'espèces différentes.

Or, les représentants avaient du mal à mettre en valeur les caractéristiques de ce savoir-faire. Aussi, un programme de formation fut mis en place pour, d'une part, mieux sensibiliser les commerciaux aux techniques d'extraction et de raffinage du produit et, d'autre part, mettre au point des règles de suivi et de contrôle. A cette fin, chaque agent doit remplir, par écrit et en anglais, un formulaire sur l'état de son travail, les clients prospectés, la nature des objections faites par certains clients.

Parallèlement à cette expansion internationale, les dirigeants de Colored mettent également en place une véritable politique de rationalisation internationale de leur appareil productif, tout en poursuivant la progression de leur part de marché au détriment d'une partie de la concurrence, encore au stade de la production artisanale. A partir d'une analyse de leur système de production, les dirigeants vont rapidement comprendre que leur principal atout stratégique réside dans les activités de raffinage de l'anthocyane. Ces opérations font en effet appel à des technologies avancées difficilement accessibles. Aussi, dans le contexte de forte expansion de leur demande, les dirigeants vont transférer une partie de leur technologie d'extraction de l'anthocyane (technologie fortement standardisée et relativement stabilisée) auprès de plusieurs entreprises, dont certaines sont étrangères. La politique d'extension de capacité de l'entreprise s'établit donc d'emblée sur une base internationale.

En quelques mois, des accords de production sous licence sont signés en France, mais aussi avec l'Espagne et l'Italie. Ce type d'accord présente l'avantage d'assurer une expansion rapide tout en limitant les besoins de financement de la croissance. De plus, cette décomposition internationale du processus productif permet à Colored, non seulement de maintenir entièrement son avance technologique, puisqu'elle préserve son savoir-faire en matière de raffinage, mais également de diminuer ses coûts de production. En effet, les entreprises espagnoles et italiennes sont totalement dépendantes de Colored, puisque cette dernière, étant la seule à maîtriser les techniques de raffinage, est le débouché exclusif de leur production. Elles sous-traitent une partie de la production de Colored, auprès de laquelle elles ont acquis la technologie d'extraction dans le cadre d'un accord de coopération technologique. L'internationalisation de cette cotraitance permet de bénéficier de conditions de production beaucoup moins onéreuses.

Lors de leurs déplacements à but commercial, les dirigeants en profitent également pour diversifier leurs sources d'importation. Les volumes d'exportation et d'importation se nourrissent donc des multiples contrats négociés lors des voyages successifs des deux dirigeants. Par cette politique d'achat international, Colored réalise un taux d'importation de l'ordre de 70 %, en provenance de plus de dix pays différents, appartenant à plusieurs continents. L'internationalisation des achats s'affirme de plus en plus comme un élément de la stratégie de mondialisation de l'entreprise :

- affectation d'une zone d'approvisionnement par unité d'extraction - La dispersion des unités de production (France, Espagne, Italie...) suscite une réorientation géographique des flux d'importation. Chaque unité d'extraction s'approvisionne auprès des fournisseurs les plus proches. Ce regroupement des sources d'approvisionnements permet de réduire les distances et, par voie de conséquence, les frais et délais d'approvisionnement;

- accords de fourniture - Les dirigeants, ainsi que les cotraitants espagnols et italiens, négocient de véritables accords de fourniture de marc avec leurs fournisseurs. Cette étape de coopération souligne l'importance stratégique prise par les modalités d'achat de l'entreprise. La sélection des fournisseurs s'est fondée sur des critères de prix et de qualité de la matière première et de respect des délais. Cette politique de mise en concurrence des fournisseurs a permis de diminuer globalement les coûts d'achat de l'ordre de 15 %, tout en réduisant les délais d'approvisionnement de 20 % ;

- désaisonnalisation des approvisionnements - L'approvisionnement en marc de raisin étant soumis à des contraintes saisonnières, un projet de création d'une autre unité de production qui serait située dans un pays de l'hémisphère sud est étudié. Dans ces pays, les saisons sont inversées par rapport à celles de l'hémisphère nord. Dans ces conditions, les approvisionnements en raisin pourraient se faire de façon continue tout au long de l'année. Cela permettrait de réduire considérablement le niveau des stocks de produits finis. De plus, cette implantation permettrait de mieux prospecter la zone d'Asie du Sud-Est et la Chine, dont les marchés sont en pleine expansion;
- diversification des matières premières - Les dirigeants de Colored diversifient leur gamme de matières premières, en déclinant leur savoir-faire en matière d'extraction d'anthocyanes avec le cassis et le sureau, dont les variétés sont parfois plus riches en anthocyane et dont la saisonnalité n'est pas la même que pour le raisin. Cette diversification a pour conséquence d'élargir les zones d'approvisionnement, puisque le sureau provient, pour l'essentiel, d'Argentine.

Les nouvelles variétés de matières premières constituent un avantage mis en avant par Colored auprès des clients par rapport aux concurrents. En effet, ces derniers extraient l'anthocyane uniquement à partir du raisin. La maîtrise technologique et industrielle de Colored lui permet sans aucune difficulté de décliner son savoir-faire avec d'autres composants naturels. Cette diversification des matières premières permet à l'entreprise de proposer aux clients des nuances de couleur rouge, impossible à obtenir avec le raisin comme seule matière première. La diversification des approvisionnements élargit donc la gamme de couleurs des colorants. Cet atout devient rapidement un avantage concurrentiel, car il renforce l'image de marque innovante de l'entreprise et donne l'assurance d'une grande compétence auprès des clients.

Au total, la restructuration internationale des achats devient une dimension à part entière de la stratégie mise en oeuvre par l'entreprise, dans la mesure où elle permet à la fois des réductions considérables de coûts, de délais, de stocks, et un élargissement de la gamme de couleurs proposée aux clients.

12.3.3. La phase 3: une petite entreprise mondiale

Cette phase correspond au stade ultime de l'internationalisation de l'entreprise. Toujours en expansion, Colored ne cesse de gagner des parts de marché sur ses concurrents. Le réseau d'agents étrangers s'étoffe et devient de plus en plus sophistiqué. Cette phase se traduit par la multiplication d'accords de coopération avec de nombreuses firmes multinationales de l'agroalimentaire. Les exigences des clients poussent l'entreprise à se faire certifier aux normes ISO 9002. Cette étape, cruciale pour le devenir de l'entreprise, s'accompagne d'une intense politique de formation du personnel. C'est un axe fondamental, qui concerne surtout les cadres, même si, de l'avis des dirigeants, les moyens mis en oeuvre par l'entreprise sont encore insuffisants pour les employés. Pour les cadres, la formation se fait à la fois de façon continuelle (passage en revue de tous les ateliers, plan de formation tous les trois ans) et de façon ponctuelle (à la demande et selon les besoins individuels).

La société fait appel, à cette fin, au Centre de perfectionnement des cadres de l'industrie agroalimentaire. Il faut noter qu'en raison d'une certaine crise de croissance, Colored, avec l'aide d'une société de conseil, établit dans l'entreprise de nouvelles grilles de salaires, des plans de formation, des plans de carrière... De plus, par l'intermédiaire d'un bureau d'études extérieur, l'entreprise met en place une redéfinition des rôles des employés.

Mais l'épisode le plus décisif de la politique de rationalisation internationale de l'appareil productif mise en oeuvre par Colored reste le moment où les dirigeants ont décidé d'installer une unité de production en Tunisie. Forts de l'expérience accumulée dans la gestion du transfert international de technologie avec les entreprises espagnoles et italiennes, les dirigeants étaient de plus en plus intéressés à créer leur propre unité en Tunisie. De plus, cette implantation leur permettait de se rapprocher des fournisseurs tunisiens et donc de réduire, en grande partie, les frais de transport des matières premières en provenance de ce pays. Cette unité devint alors une véritable filiale-atelier spécialisée dans la phase d'extraction de l'anthocyane.

Cette étape ne fut pas sans embûches. D'une part, la création de la filiale a conduit inéluctablement à l'apparition d'une ligne hiérarchique. L'unité est dirigée par un cadre de direction ayant lui-même d'autres cadres de production et de maintenance sous sa responsabilité. D'autre part, il convenait désormais, pour la maison mère, devenue une véritable firme-pivot d'un ensemble largement

dispersé, de coordonner les multiples flux de matières premières (flux d'importation), de produits semi-finis (flux inter-firmes dans le cadre des accords de cotraitance et flux intra-firmes avec la filiale-atelier) et de produits finis (flux d'exportation). Ce type de problème est également peu commun pour une petite entreprise, dont les locaux sont en général concentrés géographiquement.

Lors de cette phase, les dirigeants de Colored ont ressenti avec plus d'acuité la nécessité de mettre en place un système de coordination permettant de gérer les différentes unités. C'est la raison pour laquelle les dirigeants de l'entreprise ont jugé utile de passer en mode de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) pour mieux gérer la production internationale. Rapidement, les dirigeants se retrouveront confrontés à un constat: la dispersion internationale modifie considérablement les modes de coordination. Ces tâches deviennent de plus en plus complexes. L'ajustement mutuel et la supervision directe atteignent rapidement leurs limites lorsque les unités à coordonner sont géographiquement dispersées.

Du fait des multiples transferts de technologie, les dirigeants de Colored ont rapidement compris l'intérêt de disposer d'un système productif standardisé. En effet, malgré la décomposition spatiale de la chaîne de production, la standardisation des procédés de production est un élément qui facilite la coordination. Consciente de l'importance stratégique de cette standardisation, l'entreprise recherchera sans cesse la perfection, ce qui l'obligera à avoir essentiellement du matériel informatique, bureautique et industriel de pointe. La polyvalence du matériel sera une des préoccupations premières des dirigeants. L'automatisation du cycle de production est aujourd'hui très importante, puisque huit automates programmables interviennent tout au long de la chaîne de production. Chaque membre du personnel d'exécution est spécialisé. D'où le besoin croissant de formation de l'ensemble du personnel.

Chaque employé a reçu une formation adaptée au matériel qu'il utilise. Des stages de formation, tant internes qu'externes, permettent d'affiner les compétences. De même, le chef d'usine, ingénieur, a également suivi une formation adaptée. La formation est un élément majeur de la politique de Colored. Depuis 1993, un plan de formation intensif est mis en place sur trois ans, mobilisant 9 % de la masse salariale, pour décrocher une certification ISO 9001 le plus tôt possible.

La politique de formation prend également une orientation internationale. Pour la première fois de son existence, l'entreprise

recrute des membres de son personnel à l'étranger. À de multiples reprises, les responsables de l'usine tunisienne viennent suivre des stages dans les locaux français. La nature de ces stages est à la fois technique et comptable. Il est nécessaire que les dirigeants de Colored puissent compter sur les compétences des nouveaux cadres de l'entreprise. Mais ces cadres auront une grande autonomie en matière de gestion opérationnelle. Ils devront gérer le système productif et en assurer la maintenance, mais aussi respecter dans les moindres détails les plans de production, qui désormais seront élaborés depuis les locaux français.

Cette standardisation des qualifications est sans doute le mécanisme de coordination le plus efficace chez Colored. Mais ces modes de coordination ne suffisent pas. Il importe désormais de pouvoir compter sur la compétence des acteurs et la confiance mutuelle. Dans cet esprit, de multiples réunions sont organisées. Planifiées à intervalles relativement réguliers (tous les trimestres) et dans les différents lieux du groupe (société mère, filiale tunisienne, cotraitants espagnol et italien), ces réunions permettent non seulement aux différents acteurs du système de se retrouver et d'échanger leurs différents points de vue, mais aussi de bien prendre conscience de l'ensemble du système organisationnel dont ils sont les parties.

Toutefois, ce mode de coordination, fondé sur une grande mobilité des acteurs du système, est fort coûteux. Le pari fait par les dirigeants est qu'avec le temps, il est probable que de nombreux problèmes deviendront plus routiniers. Dans ces conditions, le rythme des réunions ralentira, et de simples contacts téléphoniques suffiront pour prendre une décision. En d'autres termes, à la gestion de la distance succédera la gestion à distance. Mais, pour que s'instaure un mode de gestion à distance efficace, il est nécessaire que tous les maillons de la chaîne de production soient fiables.

Aussi, dans cette perspective, les dirigeants ont décidé d'employer un contrôleur de gestion. Ce type d'embauche est très rare dans le cadre d'une entreprise de petite dimension. Mais, selon les dirigeants, cette embauche était devenue nécessaire depuis l'éclatement de l'appareil productif, notamment en vue de mettre en place un système de contrôle des coûts, jusqu'alors inexistant, et de faciliter l'établissement de plans et de budgets prévisionnels. L'émergence d'une «technostructure » est un des faits les plus marquants du développement organisationnel de Colored.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Définissez en quelques lignes la stratégie de mondialisation. Quels sont les avantages et les inconvénients de cette stratégie ?
2. À l'appui de ce cas, évoquez les différents effets de la stratégie de mondialisation sur la structure organisationnelle de l'entreprise.
3. Après avoir défini brièvement les mécanismes de coordination énoncés par H. Mintzberg (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats, standardisation des qualifications), analysez les avantages et les inconvénients de chacun de ces mécanismes dans le cadre de la mondialisation.
4. Cette entreprise vous paraît-elle conforme à une PME classique ? Pourquoi ?

CAS DE STRATÉGIE CORPORATIVE

Cas 14	Le Groupe Hydrexcel	*165*
Cas 15	Entreprise Pierre Roussel	*175*
Cas 16	Croître ou ne pas croître ?	*193*
Cas 17	Sotrace I : Se démarquer dans l'industrie du marquage routier	*203*
Cas 18	Sotrace II : Quelle voie suivre ?	*209*
Cas 19	Sotrace III : Attention au tournant	*215*
Cas 20	L'entreprise Selton	*221*
Cas 21	Les crèmes glacées Chalot	*231*
Cas 22	Plastiques R&M inc.....	*239*
Cas 23	Fruits& Passion	*255*
Cas 24	Parfum Beauté	*269*
Cas 25	Métal L.R.: Un exemple d'hypogroupe	*279*

CAS 14

Le Groupe Hydrexcel

CAMILLE CARRIER
Université du Québec à Trois-Rivières

Hydrexcel, comme bien des PME au Québec, est née du rêve de deux individus qui travaillaient tous deux dans une usine de production de la région de Trois-Rivières. M. Blanchette était directeur de l'ingénierie et des ventes, alors que M. Lampron était directeur de la production. En 1987, le propriétaire de l'usine où ils œuvraient envisage l'idée de vendre son entreprise à une multinationale américaine. Nos deux individus décident à ce moment-là de réorienter leurs carrières respectives et caressent, à cette période de leur vie, le projet d'acquérir leur propre entreprise. Il s'écoulera trois ans avant qu'une occasion d'affaires intéressante se présente enfin à eux.

C'est en 1990 que M. Blanchette rencontre le propriétaire de Système hydraulique Tremblay. Celui-ci lui fait part de problèmes de santé sérieux et d'une crise qui fait rage au sein des actionnaires de l'entreprise. Il l'informe également de son intention de vendre son entreprise. M. Blanchette est très intéressé par l'entreprise et désire l'acquérir. Il amorce ensuite plus formellement le processus de rédaction d'un plan d'affaires et se met à la recherche de financement. Il agit en partenariat avec le directeur de production, un autre collègue ingénieur et un administrateur de la Caisse de dépôt et placement[1]. On constate alors que l'entreprise est en fort

1. La Caisse de dépôt et placement du Québec se classe parmi les grands gestionnaires de portefeuille en Amérique du Nord et vient au premier rang des gestionnaires de fonds publics au Canada. Elle a été créée en 1965 par une loi de l'Assemblée nationale du Québec.

mauvaise posture, mais l'enthousiasme persiste et on décide de s'attaquer au redressement de l'entreprise. L'équipe acquiert l'entreprise en octobre 1990 et lui donne le nom d'Hydrexcel, un nom réunissant hydraulique et excellence. Mario Blanchette en devient le président-directeur général, son ancien collègue directeur de la production conserve les mêmes fonctions, et les deux autres actionnaires oeuvrent au sein du conseil d'administration de l'entreprise.

Malgré le contexte économique morose qui prévaut en ce début des années 1990, les nouveaux propriétaires amorcent non seulement le redressement mais la stabilisation de l'entreprise. L'assainissement des finances de la compagnie ne se fait pas sans heurts, car on est en 1990 et la crise économique se fait déjà sentir. En août 1993, on a réussi à reprendre en mains la bonne marche de l'entreprise. M. Blanchette rencontre M. Baril, propriétaire de C.L. Baril. Il s'agit d'une entreprise qui oeuvre en mécanique et soudure, et qui a un chiffre d'affaires et un nombre d'employés deux fois plus grands que ceux d'Hydrexcel. M. Baril propose à Hydrexcel d'acheter son entreprise, car il songe à la retraite. Hydrexcel s'engage alors dans l'aventure et procède à l'acquisition de C.L. Baril. Située alors à Trois-Rivières, Hydrexcel décide de déménager l'ensemble de ses activités sur le site de C.L. Baril, dans le parc industriel de Bécancour, car bon nombre de ses clients sont situés sur la rive sud. Cette centralisation des deux types d'activités facilitera aussi beaucoup la gestion de l'entreprise. En 1993, on crée le Groupe Hydrexcel inc., et l'entreprise connaît un succès certain dès ses débuts.

14.1. DESCRIPTION DES PRODUITS ET SERVICES

Les deux entreprises ainsi réunies dans le Groupe Hydrexcel ont des fonctions bien différentes. Hydrexcel oeuvre dans la conception, la fabrication et la réparation de composantes hydrauliques. C.L. Baril, pour sa part, se spécialise plutôt dans la mécanique et la soudure. La conception, la fabrication et l'installation d'équipement et de machineries industriels sont ses principales activités. L'entreprise compte deux ateliers dans ses installations et offre également à ses clients un atelier mobile, qui permet d'offrir un service clés en main. L'entreprise a aussi une licence d'entrepreneur en construction qui lui permet d'accéder aux chantiers de construction. Une très grande partie des activités du Groupe Hydrexcel prend la forme de sous-traitance pour des grandes entreprises de la région, telles que les Alumineries ABI, Lauralco, Stone Consolidated Inc., Kruger, ICI Canada, SKW et Norsk Hydro.

L'entreprise amorce présentement l'implantation de la norme ISO-9002, car elle est soucieuse de qualité et d'excellence. Elle est également membre de la charte québécoise «Qualité Totale ».

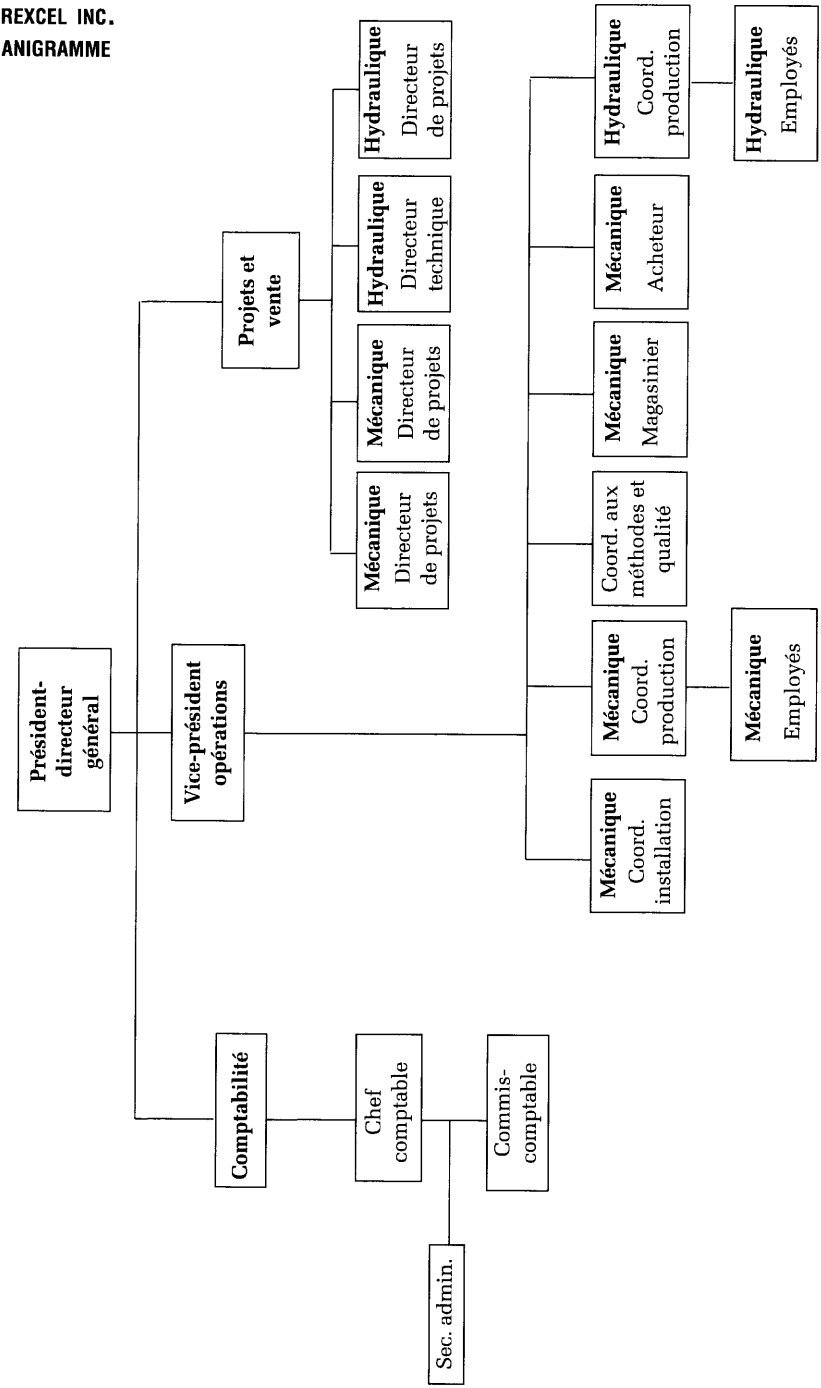
14.2. FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le Groupe Hydrexcel possède une structure organisationnelle formelle mais simple (voir organigramme ci-dessous). Son présidentdirecteur général, Mario Blanchette, assume, bien sûr, la gestion globale de l'entreprise, mais s'occupe plus particulièrement de la représentation auprès de la clientèle. C'est lui qui rencontre tous les clients potentiels pour offrir les services et les produits de l'entreprise. Il maintient également des contacts privilégiés avec les principaux clients actuels de l'entreprise. Cette communication régulière du dirigeant avec les clients est particulièrement importante pour maintenir une position avantageuse face aux concurrents. Une fois que les ententes avec les clients sont conclues, c'est l'équipe des estimateurs et des dessinateurs qui entre en scène. Leur expertise est importante, puisque la concurrence féroce oblige simultanément l'entreprise à bien estimer ses coûts et à s'assurer de délais de réalisation du contrat avantageux pour le client. Une équipe administrative appuie ces activités et assume la facturation, la gestion des comptes à payer et des salaires à verser aux employés. Cette équipe dispose d'un système informatique adapté aux besoins de l'entreprise et de ses clients. En ce qui concerne la production, le personnel est issu de plusieurs types de spécialisations et comprend des soudeurs, soudeurs-assembleurs, mécaniciens, techniciens, journaliers et magasinier.

L'information circule librement dans l'entreprise, et les employés ont beaucoup d'occasions de communiquer les uns avec les autres. Ils connaissent les principaux objectifs de l'entreprise et les problèmes auxquels elle doit faire face, et ont toute l'information voulue sur les coûts d'opération. Bien sûr, la fusion de Hydrexcel et de C.L. Baril a créé un peu de remous au cours de la première année de vie commune. Il a fallu procéder à des réaménagements de personnel, former de nouvelles équipes de travail et intégrer les deux cultures organisationnelles en présence. Actuellement, le Groupe Hydrexcel peut dire, à ce titre, mission accomplie. L'entreprise s'est stabilisée, et chacun a le sentiment de faire partie de la même équipe et de ramer dans une direction commune. L'entreprise est dirigée selon un style paternaliste, typique de nombreuses PME.

Pour Hydrexcel, la qualité de la main-d' œuvre est un élément clé de la réussite de l'entreprise. Le personnel spécialisé dont elle

HYDREXCEL INC.
ORGANIGRAMME



a besoin n'est pas toujours facile à trouver et elle cherche à lui offrir des conditions de travail intéressantes, qui le rendront plus fidèle à l'entreprise. Depuis l'automne 1995, elle offre un plan de partage des bénéfices à ses employés pour contrer le départ de ses meilleurs éléments vers des concurrents. Selon M. Blanchette, ce programme responsabilise les employés, qui deviennent plus conscients des pertes associées au gaspillage de matériel et de temps. Ce programme les incite également à proposer régulièrement des améliorations de procédés visant à réduire les coûts et à améliorer la qualité du produit et des services offerts.

Plus fondamentalement, il semble que le programme ait créé une attitude d'autodiscipline des employés propice à la productivité de l'entreprise. Les employés sont informés trimestriellement des résultats de l'entreprise, et cette pratique leur fait mieux comprendre la teneur et le bien-fondé des décisions qui sont prises par les dirigeants.

Un sondage effectué auprès des employés de l'entreprise a permis de constater qu'ils perçoivent de façon très positive le climat organisationnel dans lequel ils évoluent. La qualité des relations patrons-employés semble se situer au coeur de ce climat favorable. Les gestionnaires de l'entreprise semblent très à l'écoute des employés, ce qui stimule l'engagement et l'enthousiasme productif de ces derniers. De plus, les employés éprouvant des difficultés d'ordre personnel, professionnel, affectif ou financier profitent d'un PAE (Programme d'aide aux employés). Les coûts relatifs à ce programme sont entièrement assumés par le Groupe Hydrexcel, qui a une entente avec une firme de professionnels spécialisés dans l'intervention auprès d'individus en difficulté. On peut souligner qu'il s'agit là d'une heureuse initiative, compte tenu du fait que cela reste assez rare dans l'univers des PME aux ressources financières plus limitées.

Actuellement, les employés ne sont pas syndiqués et les gestionnaires font le constat que cela facilite grandement les relations de travail dans l'entreprise. La direction de l'entreprise, soucieuse de conserver son droit de gérance, met tout en oeuvre pour maintenir une relation transparente avec les employés, afin d'éviter qu'ils ne soient éventuellement tentés par les avantages souvent proposés par les syndicats qui les approchent.

Les équipements actuels de l'entreprise sont adaptés aux services et produits à offrir. L'informatique est utilisée pour plusieurs types d'activités. Le Groupe Hydrexcel dispose d'équipements spécialisés, tels le banc d'essai hydraulique, le « Piranha » (machine-outil hydraulique), des presses et des plieuses, ainsi que des

appareils à soudure. Sur le plan de l'informatique, il faut maintenir un suivi rigoureux, car son évolution fulgurante a un impact sur les autres équipements utilisés dans l'entreprise. Ces derniers doivent être constamment adaptés, modifiés, reconstitués et repensés pour permettre au Groupe Hydrexcel de demeurer concurrentiel. Par souci d'efficacité et de rapidité, l'entreprise s'est également dotée d'une flotte comptant plus d'une dizaine de véhicules, dont un atelier mobile et une roulotte de travail.

14.3. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET STRATÉGIE POURSUIVIE

Comme on l'a vu, l'acquisition de C.L. Baril a permis à l'entreprise d'ajouter des produits et des services complémentaires à offrir à ses clients et a ainsi élargi son marché potentiel. Cet heureux mariage de compétences a généré une synergie fructueuse tant sur le plan des produits et services que pour la gestion même de l'entreprise. Les clients peuvent trouver des services variés sous une même adresse, ce qui constitue un atout majeur, car c'est plutôt rare que ces deux types d'activités puissent se retrouver dans un même endroit.

Sur le plan stratégique, le déménagement du Groupe Hydrexcel dans le parc industriel de Bécancour lui procure un avantage certain. Ce parc industriel est le plus grand au Québec et au Canada et se place au dixième rang mondial pour sa superficie. La direction du parc industriel de Bécancour a le vent dans les voiles, et plusieurs nouveaux projets de développement sont encore envisagés. Hydrexcel peut donc espérer accroître encore le nombre de ses clients. Sa proximité des grandes industries qu'elle dessert lui permet d'offrir à ses clients un service rapide, et ces derniers réalisent des économies importantes en frais de transport et profitent de délais de livraison et de réalisation des travaux très courts.

Le Groupe Hydrexcel n'échappe cependant pas aux menaces qui marquent son champ d'activités. L'entreprise évolue dans l'univers très mouvementé de la sous-traitance et, à cet égard, elle est vivement confrontée à la concurrence lorsqu'elle doit préparer des offres de services ou proposer des projets de développement à ses clients potentiels et actuels. M. Blanchette affirme d'ailleurs qu'il perçoit son entreprise comme très dépendante de ses clients. Selon lui, le fait d'être à la remorque de leurs besoins et vulnérable à toutes leurs exigences amène l'entreprise à alterner entre des périodes d'intense effervescence et d'autres de relative tranquillité.

Cette grande variation dans ses périodes d'activité l'empêche d'offrir une stabilité d'emploi à l'ensemble de ses employés. Effectivement, il arrive que quelques-uns d'entre eux soient réduits périodiquement au chômage.

Pour poursuivre sa croissance et accroître son chiffre d'affaires, le Groupe Hydrexcel tente, depuis quelques années, d'étendre son marché à l'extérieur de la région où il est installé. On éprouve cependant certaines difficultés à cet égard. En effet, lorsque l'entreprise va à l'extérieur de son territoire, elle se heurte à une guerre des prix avec ses concurrents. Ces derniers ne sont pas obligés de verser à leurs employés des salaires comparables à ceux que le Groupe Hydrexcel doit, pour sa part, offrir à son propre personnel spécialisé.

Il faut se rappeler que l'entreprise est située dans le parc industriel de Bécancour, où plusieurs grandes entreprises florissantes sont également présentes. Ces grandes entreprises offrent généralement un traitement plutôt généreux à leurs employés, et Hydrexcel doit emboîter le pas si elle veut attirer et garder du personnel bien formé, compétent et fiable. Ces coûts de main-d'oeuvre supplémentaires placent donc le Groupe Hydrexcel en position désavantageuse lorsqu'il fait des offres de services dans d'autres régions. Il doit alors prévoir une marge bénéficiaire moindre pour rester concurrentiel et continuer d'assurer sa rentabilité.

Il faut ajouter à cela une certaine rareté de main-d'oeuvre qualifiée pour certains types d'emplois spécialisés. Les fonctions de machinistes, d'hydrauliciens et de soudeurs-assembleurs sont de bons exemples de cette pénurie relative de main-d'oeuvre qualifiée. Pour contrer cette difficulté, l'entreprise fait appel aux services de l'école de formation professionnelle Qualitech, de Cap-de-la-Madeleine, lorsqu'elle éprouve des problèmes de recrutement. Cap-de-la-Madeleine est une ville située de l'autre côté du fleuve, en face du parc industriel. La formation professionnelle a été plutôt dévalorisée au Québec, depuis les vingt dernières années, et les institutions techniques et collégiales sont encore trop peu nombreuses à se préoccuper de la formation de personnel spécialisé de ce type. Fort heureusement, les employés actuels de l'entreprise ont tendance à lui être fidèles.

M. Blanchette est certes satisfait des résultats obtenus jusqu'à maintenant, mais il trouve de plus en plus difficile de prendre de l'expansion en continuant simplement d'offrir les services et produits actuels. Les limites de ces activités lui apparaissent de plus en plus contraignantes et il cherche des moyens d'exporter ses

services et produits à l'extérieur de sa région. On a vu, précédemment, que cela est plutôt difficile à cause des salaires plus élevés qu'il offre à ses employés.

Devant ce constat, le dirigeant s'est mis à explorer de nouvelles voies de développement. Parmi les possibilités étudiées, il y en a une qu'il songe de plus en plus sérieusement à emprunter. Il s'agit de la fabrication d'un produit standard qui serait de nature à être vendu à plusieurs entreprises, tant au Québec qu'à l'étranger. M. Blanchette travaille lui-même à la recherche de la nature de ce produit actuellement et il n'a pas voulu, à ce moment-ci, nous révéler plus précisément ce à quoi il songe. On peut facilement comprendre qu'il veuille protéger son idée jusqu'à ce qu'elle prenne forme.

Quoi qu'il en soit, on sait déjà qu'il s'agit d'un produit qu'il pourrait proposer d'abord à bon nombre de ses clients actuels, pour étendre ensuite son offre à d'autres régions et contrées. On a vu, dans la présentation des produits et services, que l'entreprise fabrique déjà certains produits pour les secteurs de l'hydraulique et de la soudure. Cependant, il faut préciser qu'il s'agit là de produits qui sont toujours conçus sur mesure, suite à des commandes particulières de ses clients. Cela rend ces produits difficilement exportables, et le travail est toujours à recommencer, d'un client à l'autre. L'idée de développer un produit standard, spécifique à l'entreprise, est donc fort séduisante. Cependant, le défi sera de taille si on décide effectivement d'emprunter cette voie.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Qu'est-ce qui caractérise le secteur dans lequel oeuvre cette entreprise ?
2. Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?
3. M. Blanchette a surtout essayé d'exporter ses services actuels à l'extérieur de sa région pour parvenir à prendre de l'expansion. Y a-t-il d'autres voies qu'il aurait pu explorer ?
4. On a vu, dans le cas étudié ici, que M. Blanchette songe à s'engager dans la production d'un produit standard. En quoi cela constitue-t-il un grand défi pour l'entreprise ?
5. On vous a demandé, précédemment, d'explorer d'autres voies de croissance possibles pour l'entreprise. Parmi ces voies et celle que M. Manchette envisage actuellement, laquelle ou lesquelles lui recommanderiez-vous d'emprunter ?

CAS 15

Entreprise Pierre Roussel

JEAN-MARIE COURRENT
Université Montpellier I

Depuis longtemps, Dominique Roussel ne s'était pas couché tôt. Mais, en ce début d'année 1990, après la sérieuse alerte cardiaque qu'il venait d'avoir, il lui avait bien fallu reconnaître que son médecin n'avait pas complètement tort. « Heureusement que vous avez pris la retraite. Vous vouliez trop en faire ! » Couché sur le dos, les yeux grand ouverts, il se mit à penser à son entreprise et à se remémorer le chemin parcouru depuis tant d'années.

Tout avait commencé en 1871, lorsque son bisaïeul jean Roussel, compagnon du tour de France, était revenu au pays - la petite ville de Carbat dont la notoriété avait depuis quelque temps dépassé largement les frontières du Haut-Languedoc grâce à sa reine de beauté - et avait décidé, au terme de son périple, de racheter la menuiserie du regretté père Bousquet. Onze ans plus tard, il déménageait son atelier sur l'emplacement actuel de l'entreprise, un terrain de 9800 m^2 en pleine agglomération, et y ajoutait une scierie pour les débits de charpentes et de voliges[1]. Depuis lors, sans pour autant abandonner le travail du bois, l'affaire n'avait cessé de se modifier au gré des fluctuations de la demande et des souhaits de ses dirigeants. En 1897, en prenant la direction, le fils de jean, Étienne, se lançait dans l'ébénisterie artisanale. En 1904, après avoir fondé la société Jean Roussel et

1. Voliges : planches sur lesquelles on fixe les ardoises (toitures).

Fils, les deux hommes s'étaient spécialisés dans le sciage du bois, la fabrication de moulures et le tournage.

En 1913, l'incendie qui avait détruit toutes les installations avait finalement permis une réorientation rapide vers la menuiserie et la charpente. Puis jean s'était retiré, pour laisser la place à son petit-fils, Pierre. En 1920, la société devenait alors Étienne Roussel et Fils. Après avoir bénéficié, dans les années 50, du développement des grandes constructions (HLM et collectivités) et développé ainsi leur activité dans tout le sud de la France - grâce à des équipes volantes qui posaient les menuiseries, toujours fabriquées à Carbat -, l'affaire prit en 1961 le nom d'Entreprise Pierre Roussel, en devenant société en nom collectif entre Pierre et son fils Dominique.

En 1966, il fallut abandonner les chantiers, à la suite de difficultés de paiement, et l'on se lança dans l'activité actuelle: la fabrication industrielle de menuiseries extérieures. Cinq ans plus tard, prenant seul la direction de l'affaire transformée en société anonyme, Dominique détruisit les anciennes installations, mal adaptées à la nouvelle production, et construisit l'usine actuelle.

15.1. L'ACTIVITÉ ACTUELLE DE L'ENTREPRISE

L'activité consiste donc, depuis 1966, à fabriquer industriellement des menuiseries extérieures de haute qualité. Il s'agit aujourd'hui essentiellement de fenêtres et de portes-fenêtres en bois. Cette activité est peu complexe et facilement accessible. En effet, le métier n'est pas protégé par des brevets : il est facile d'acquérir la technologie nécessaire et même le savoir-faire, tous deux étant facilement imitables, bien que les investissements matériels à effectuer restent très coûteux. L'évolution technologique actuelle va d'ailleurs vers une accessibilité accrue, du fait du développement des machines à commandes numériques, qui permettent de se lancer dans la fabrication de menuiseries standard sans nécessiter au préalable de savoir-faire particulier. L'entreprise a dû faire face aussi à l'apparition de substituts, avec les gammes de produits en PVC et en aluminium, il y a sept à huit ans. Ayant développé peu à peu la fabrication en petites séries de produits hors code, elle se tourne donc maintenant de plus en plus vers la production de ces menuiseries spéciales.

15.2. LES APPROVISIONNEMENTS

15.2.1. Le bois

Pendant longtemps, les essences utilisées (sipo et kotibé) sont venues de Côte-d'Ivoire par l'intermédiaire d'importateurs sétois[2]. Le bois arrivait sous forme de grumes[3] et était débité en plots par les scieurs de l'entreprise, pour être stocké sur des taquets en vue du séchage. On avait préféré le séchage naturel (10 à 12 mois) au séchage artificiel, car il était moins onéreux et s'adaptait parfaitement à une politique de stockage (un an d'avance) permettant de bénéficier de l'inflation et d'avoir une position dominante vis-à-vis des fournisseurs. Le développement de la demande des grandes entreprises (SAFERM, GIMM, FIMA...), trop importante par rapport à l'offre des pays africains, les amènera à se tourner vers la Malaisie et l'Indonésie, qui deviendront rapidement les premiers exportateurs et maîtriseront très vite la technique du sciage.

Comme les autres « petits », les Établissements Roussel continueront à s'approvisionner en Afrique, en zone franc[4], ce qui leur permettra de diminuer leurs prix de vente sans toucher à leurs marges, après la hausse du dollar au début des années 80, hausse qui pénalisera fortement les utilisateurs de bois asiatiques. Mais en 1986, avec la chute du dollar, l'entreprise, qui ne peut plus fabriquer à un coût de revient correspondant au prix du marché, est amenée à cesser ses approvisionnements pendant un an, tout en continuant à produire grâce aux stocks réalisés, qui sont donc progressivement épuisés. Elle décide ensuite d'abandonner ses fournisseurs traditionnels, pour acheter elle aussi aux producteurs indonésiens. Le bois arrive alors désormais sous forme d'avivés (planches obtenues après délignage[5]), ce qui élimine en outre le transport des déchets et facilite le stockage.

Les achats, mensuels, se font comme suit : tous les deux mois, la maison réserve auprès de ses huit fournisseurs la quantité de matière première qu'elle a prévu d'utiliser, seule étant facturée en

2. De la ville de Sète, une ville située dans le sud du Languedoc. Sète est la patrie de Georges Brassens.
3. Grume : tronc ébranché et revêtu de son écorce.
4. Zone dans laquelle les transactions se font en francs français.
5. Délignage : reprise à plat, en scierie, d'une pièce débitée sur dosses (pièces de bois qu'on détache d'une grume au début d'un sciage), présentant des flaches (défauts dans l'arête d'une pièce de bois équarrie).

fin de mois la consommation effective. Le montant des achats est en moyenne de 2 165 600 F par exercice.

15.2.2. Le vitrage

Depuis 1983, l'entreprise assure la pose de menuiseries vitrées pour les clients qui le désirent. Le verre, commandé selon les besoins à la Miroiterie Duclos, est posé quasi immédiatement. Il n'y a donc pas de stock. Le montant d'achat annuel s'élève environ à 2 545 000 F.

15.2.3. La quincaillerie

Les commandes sont passées chaque trimestre auprès des Établissements Lassalle (138 000 F par an) et Madiot (431 000 F). La livraison et la facturation sont mensuelles.

15.2.4. L'aluminium

Comme nous le verrons plus loin, l'entreprise s'est lancée prudemment dans la fabrication de fermetures en aluminium. Les profilés sont achetés à quatre « extruseurs », à qui l'on fait appel au coup par coup, en fonction de l'adéquation des produits qu'ils proposent aux besoins exprimés par les clients.

15.3. LES PRODUITS

Les caractéristiques des produits offerts résultent du croisement de deux critères :

- la forme de la pièce - On peut opposer les produits standard, qui correspondent aux normes françaises actuelles de la construction (et représentent encore aujourd'hui 75 environ de la production de Roussel SA), aux produits spéciaux, dont la dimension et la forme sont très particulières (oeil de boeuf, coulissant, oscillo-battant, cintres...), utilisés notamment dans le cadre de la rénovation de bâtiments anciens;
- la qualité de la pièce, mesurée en particulier par l'épaisseur du bois utilisé - On distingue
- le « 36 mm », livré non vitré (bas de gamme), qui ne représente plus que 25 % des quantités fabriquées,
- le « 48 mm », destiné à recevoir le vitrage isolant (70 % des menuiseries livrées),

- le « 58 mm », adapté à un vitrage extrêmement isolant, en phase de démarrage.

Par ailleurs, l'entreprise a fait d'importants investissements matériels et immatériels destinés à accroître la qualité : elle s'est dotée de bacs permettant d'immerger la totalité des pièces dans un protecteur de surface IFH (insecticide, hydrofuge, égalisateur de teinte) et de machines destinées à maîtriser la technique de l'affûtage des outils de découpe. Les menuiseries ont aussi été redessinées afin d'améliorer l'étanchéité à l'air, à l'eau et au vent.

Il faut souligner que l'offre de Roussel SA s'est rapidement diversifiée. Le lancement de nouvelles menuiseries, identiques à celles fabriquées dans les autres pays européens (en prévision du marché unique de 1992), permet ainsi de se familiariser avec différents types de fermetures et de se préparer, de la sorte, au développement de quincailleries sophistiquées, qui induira bientôt la multiplication de menuiseries « complexes » (portes-fenêtres pliantes, par exemple).

Cette diversification va de pair avec le développement des menuiseries spéciales que nous avons évoquées. La stratégie du nouveau dirigeant est en effet de se développer dans la vente de « spécial », afin de devenir « deuxième fournisseur », la place de « premier fournisseur » (c'est-à-dire de fournisseur de menuiseries standard) étant réservée à terme, d'après lui, aux grands groupes. Il pense ainsi pouvoir se lancer sur le marché de la rénovation de luxe (actuellement réservé à la menuiserie en PVC, plus facilement adaptable) avec un produit haut de gamme, usiné « au coup par coup ».

Enfin, depuis janvier 1989, la mise en place d'un atelier supplémentaire à permis d'aborder le marché de l'aluminium, celui du PVC étant extrêmement instable, du fait d'une concurrence très forte. En se lançant dans l'aluminium, simple complément, au moins à court terme, de l'activité d'origine, l'entreprise espère mieux satisfaire sa clientèle, qui souhaite souvent combiner, dans un même chantier, aluminium et bois. Notons que cet élargissement de son métier est rendu possible, d'une part, par la stabilité de ce nouveau marché et, d'autre part, par les techniques de production facilement maîtrisables et qui ne nécessitent pas d'installation trop encombrante (rappelons que l'entreprise est située en pleine agglomération, sans possibilité d'extension). Ce produit, plus cher, ne se travaille qu'à la commande et ne représente qu'un pourcentage quasi inexistant du chiffre d'affaires.

15.4. LA FABRICATION

L'entreprise produit depuis toujours à la contre-marque[6] : ne sont fabriqués que les produits commandés qui sont disponibles sous un mois et vendus immédiatement. Il n'y a donc aucun stock; il s'agit de livrer un chantier complet, quelles que soient les dimensions et la quantité des pièces qui le composent. Quand les commandes sont saisies et que le volume est proche de celui qui déclenche le lancement de la production (les commandes sont groupées), une simulation informatique est effectuée et calcule deux paramètres : la longueur totale de bois nécessaire et le nombre d'assemblages. Lorsque, par cette simulation, on évalue à deux ou trois jours la quantité de travail à réaliser, la production (qui porte environ sur 300 articles) est mise en route, sous un numéro de fabrication. Les fiches de travail sont éditées par un système informatique, de même que les commandes de vitrage et les besoins en quincaillerie. Elles sont ensuite distribuées aux différents postes.

Or l'élaboration du produit demande un nombre important de tâches élémentaires qui doivent être coordonnées entre elles. Jusqu'au début des années 80, la direction de l'entreprise avait choisi de multiplier le nombre de machines, sur chacune desquelles était installé en permanence un outil et un seul, de façon à ne pas perdre de temps dans des opérations de réglage du matériel. Depuis 1981-1982, l'acquisition rapide de machines à commandes numériques a permis non seulement d'améliorer la qualité, mais aussi de réduire le nombre de machines, sans toucher au plan d'implantation, qui est resté globalement le même.

L'ordonnancement de ces machines, fondamental pour améliorer la productivité, est assez médiocre actuellement, le rendement des deux chaînes d'usinage (voir ci-dessous) n'étant pas optimisé, du fait de la disposition du matériel à l'intérieur des bâtiments encore insuffisamment adaptés. De même, l'entreprise essaie de réduire encore le temps de réglage des appareils afin de diminuer les délais de fabrication et d'organiser les ateliers pour pouvoir travailler avec des lancements de la production correspondant aux besoins d'une villa. En fait, l'atelier est composé de plusieurs sections, qui sont les suivantes.

6. Au sens strict, la contre-marque est constituée par l'ensemble des traits, ou marques que les charpentiers tracent sur les pièces de bois pour les reconnaître lors du montage. Par extension, dans le texte, il s'agit d'une organisation de la production permettant d'éviter les stocks.

15.4.1. Le débit

La déligneuse à commande numérique achetée en 1985 pour transformer les plots en planches n'est plus utilisée depuis que la matière première arrive sous forme d'avivés et va donc être revendue. L'utilisation d'une quatre-faces qui effectue le rabotage en bloc, éliminant la poussière et le sable incrustés après un an de stockage, permet de faire apparaître les défauts du bois et prépare donc la phase de tronçonnage. La tronçonneuse est une machine à commande numérique dotée d'un ordinateur qui optimalise le plan de découpe. Une fois la longueur de la pièce enregistrée par photo-cellule et les défauts repérés par une caméra, le plan de découpe est déterminé en fonction du nombre de pièces à obtenir dans une longueur.

15.4.2. L'usinage des pièces standard

L'usinage est réparti entre deux chaînes, l'une consacrée aux parties mobiles de la fenêtre, l'autre aux parties fixes destinées à être scellées dans la maçonnerie. Depuis 1983, chacune supporte la totalité des outils nécessaires à la fabrication : après être passées par une talonneuse (qui ouvre les bois en bout) reliée à une profileuse, les pièces sont acheminées vers l'entaillage de paumelles ou de gâches, puis vers le poste d'assemblage, pour finir par celui de ponçage.

15.4.3. Le « spécial »

La production de menuiseries spéciales, intégrée jusqu'en fin 1989 dans le processus standard, s'est vu doter d'un atelier propre, permettant seul de répondre à la fois aux exigences de qualité et à l'accroissement des commandes. Les étapes de la fabrication sont identiques à celles décrites ci-dessus, le montage simplement étant effectué par des opérations manuelles spécifiques.

15.4.4. Les autres opérations

De petites machines classiques et des manutentions permettent de réaliser les autres opérations (pose de la quincaillerie, montage...).

15.4.5. L'aluminium

Rappelons que, depuis janvier 1989, un atelier de taille modeste a été mis en place pour le travail de l'aluminium, qui ne relève pas, chez Roussel SA, d'un processus industriel. Il s'agit de découper les barres d'aluminium, déjà dessinées, fournies par l'extruseur et

de les assembler entre elles pour fabriquer la fenêtre ou la portefenêtre telle qu'il l'a conçue. Les opérations de découpe et de montage sont réalisées par une à deux personnes, le même opérateur exécutant toutes les opérations.

15.5. LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE

C'est le logement individuel (neuf ou en rénovation) qui constitue le débouché essentiel (85 % des ventes) de la fenêtre en bois. La concurrence est donc constituée essentiellement par les autres fabricants et distributeurs de fenêtres et portes-fenêtres en bois. On peut structurer le marché en valeurs, par type de fabrication, comme suit :

- menuiserie industrielle standardisée: 84 à 85 %,
- menuiserie semi-industrielle : 8 à 9 %,
- menuiserie artisanale : 6 à 7 %.

Pour 1988, la production en volume était de 2,4 millions d'unités (dont 50 000 à 60 000 fenêtres mixtes bois-aluminium). En valeur (au niveau final posé, vitré), le marché est de 350 millions de francs hors taxes.

15.5.1. La menuiserie industrielle

On compte environ 30 sociétés (dont quatre groupes importants) qui fabriquent en usine des séries de menuiseries en bois standard et couvrent la quasi-totalité du marché de la fenêtre en bois (2 000 000 d'unités en 1988). Le secteur se concentre de plus en plus avec, en décembre 1988, le rachat par Lapeyre de 60 % du capital du groupe GIMM et la création d'un futur ensemble industriel de dimension européenne autour du groupe Poliet. La production est structurée ainsi :

Plus de 200 000 unités	de 100 000 à 200 000 unités	de 50 000 à 100 000 unités
GIMM	FIMA	AMINOR (MKP)
LAPEYRE	SIMPA-DROUOT	SIBAM
SAFERM	GREGOIRE	SAMEP (groupe DUMEZ)
PINAULT Menuiserie	CROISEES INTER	FEVRIER
	PASQUET	GRITER
	PELLERIN	

La distribution de ces menuiseries industrielles est réalisée par le biais de trois circuits principaux :

- le négoce (par le canal des négociants spécialistes du bois et de ses dérivés, et par celui des généralistes en matériaux de construction),
- les dépôts propres à des firmes ou à des filiales de commercialisation,
- les livraisons directes aux bâtiments en chantier.

15.5.2. La menuiserie semi-industrielle et artisanale

Il ne s'agit ici que de PME qui assurent, quant à elles, la pose des fenêtres.

Nombre de salariés	Répartition en %	Chiffre d'affaires moyen par salarié (en francs)
0 à 10	47	2 670 000
11 à 20	28	5 600 000
plus de 20	25	12 475 000
Population totale	100	6 915 000

On remarque que l'activité « fenêtre » ne représente, en moyenne, que 25 % du chiffre d'affaires total de ces entreprises. Quand elle représente au moins 40 % de ce chiffre d'affaires, elle est associée à la pose de portes et d'escaliers. Et quand elle n'atteint pas 20 %, les entreprises assurent également l'aménagement et l'agencement intérieurs.

Matériaux utilisés (pour l'activité « fenêtre »)	Répartition des entreprises en
Bois uniquement	30
Bois + PVC (plus de 25 % du C.A.)	28
Bois + aluminium (plus de 25 % du C.A.)	15

À moyen terme, on prévoit que le marché français de la fenêtre se répartira entre ces trois matériaux de façon quasiment égalitaire (40 % pour le bois, 30 % pour l'aluminium et 30 % pour le PVC).

15.5.3. La place de Roussel dans ce marché

L'entreprise Roussel fait donc de la production industrielle de fenêtres en bois et de la production artisanale de pièces en aluminium. Sa réputation est due au fait qu'elle a su garantir depuis longtemps à ses clients les mêmes délais de livraison, que le produit soit standard ou hors code. Actuellement, on estime qu'elle occupe la troisième place au niveau national en termes de qualité, avec un bon rapport qualité-prix, mais elle ne peut plus rivaliser avec les gros fabricants, dont les tarifs sont nettement inférieurs. Roussel reste néanmoins solidement implantée en Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

15.6. LA CLIENTÈLE

15.6.1. L'évolution de la clientèle

À partir de 1965, l'entreprise Roussel a abandonné son activité «bâtiment » (c'est-à-dire la pose des fenêtres), qui exigeait le contrôle en permanence à la fois de l'approvisionnement pour les pièces qu'elle ne fabriquait pas elle-même et les équipes de poseurs, sans parler des mauvaises conditions de paiement auxquelles elle était soumise, les architectes qui supervisaient l'avancement des travaux effectuant avec beaucoup de retard les règlements aux fournisseurs, tout en prélevant des retenues de garantie qui n'étaient débloquées que deux à cinq ans plus tard et s'accumulaient donc au fil des chantiers. Pour faire face à la crise de trésorerie qui en découlait, elle abandonna le tiers de ces retenues en échange de leur remboursement immédiat, ce qui lui permit de se lancer dans la production industrielle. Intégrée à la Centrale des Matériaux du Bâtiment en tant que fournisseur de menuiseries extérieures, elle se mit à vendre la quasi-totalité de sa production à des partenaires dont l'activité était complémentaire. Avec un seul de ses clients elle réalisait même 80 % de son chiffre d'affaires. Quand, en 1978, ce client voulut devenir son unique acheteur (essentiellement pour diminuer les délais de livraison), Roussel refusa pour garder son indépendance... et perdit, ce faisant, sa clientèle.

Heureusement, dès 1971 l'entreprise avait axé son action commerciale sur la création et le développement de points de vente, qui contribuèrent à la notoriété de ses produits. Elle avait créé en 1972 un premier dépôt d'usine à Toulouse, puis s'était associée en 1975 avec des fournisseurs de produits complémentaires (volets en bois, portes d'entrée, persiennes...), en vue d'agrandir ce dépôt et d'en constituer cinq autres. Aussi, à la fin des

années 1970, réalisait-elle 40 % de son chiffre d'affaires grâce à ses propres points de vente, négoces ou sociétés qu'elle contrôlait.

En 1985, des divergences entre les visions stratégiques des divers associés amenèrent l'entreprise à abandonner ses parts, en gardant l'un de ces associés comme client principal. Le maintien d'une clientèle acquise depuis longtemps (grâce à la notoriété de son produit et à la grande souplesse de son processus de production permettant de satisfaire de petites commandes tant de « standard » que de « hors code ») lui permit toutefois de dépasser cette crise sans avoir à mener de véritable politique de prospection. En effet, la fidélité des clients permettait de réduire la politique commerciale à l'entretien de bonnes relations avec eux, d'autant que, comme le président refusait que son entreprise dépasse le seuil (fatidique) des 50 salariés, celle-ci n'avait pas besoin de gagner des parts de marché ni, par conséquent, de créer un service de marketing.

Dès 1986, lorsque ses clients perdirent leur dynamisme antérieur et réduisirent leurs commandes, l'entreprise connut un sérieux recul de l'activité. On regretta alors l'absence de représentants et l'échec des essais de prospection confiés à deux agents commerciaux, qui ne permirent pas d'acquérir une nouvelle clientèle. On décida alors d'employer une personne à plein temps pour la prospection, mais les résultats, bien modestes, n'apparurent qu'environ un an et demi plus tard. Du fait des caractéristiques techniques du produit qu'ils revendent, les négociants restent en effet très fidèles à leurs fournisseurs dans le secteur du bâtiment. Il est donc très difficile de prendre des parts de marché à un concurrent.

15.6.2. La clientèle actuelle

Aujourd'hui, le renforcement de la concurrence des gros fabricants, qui peuvent livrer à bas prix et très rapidement, explique que la clientèle que Roussel SA maîtrisait totalement lui échappe désormais en partie. Beaucoup d'acheteurs donnant la priorité au prix du produit plutôt qu'à la qualité, nombreux sont ceux qui ne font appel à l'entreprise que pour le «spécial » et préfèrent se fournir en bas de gamme, donc chez un concurrent, pour le « standard ».

La clientèle est essentiellement constituée de négociants en menuiserie (qui vendent des menuiseries pour villas), de négociants en matériaux (en nette récession), de quelques menuisiers, entreprises de construction et entreprises de pose qui sous-traitent la fabrication du produit, et, pour une infime partie, de particuliers

qui commandent directement à l'usine. La demande des particuliers devrait être prochainement accrue, grâce à la création d'un dépôt à Bordeaux et au développement de points de vente en région parisienne, hors de la zone de chalandise[7] traditionnelle. Pour l'heure, 80 % du chiffre d'affaires est réalisé avec 20 clients seulement, dont le plus important atteint 29,6 % du chiffre d'affaires en 1989.

15.6.3. La répartition géographique de la clientèle

Le tableau qui suit présente l'implantation de l'entreprise dans les différents territoires

Dans	Pourcentage			
100 km	20%	Hérault	14%	(clientèle diffuse)
		Aveyron	3,5	
		Lozère	0	
200 km	53%	Haute-Garonne	27,4%	(un distributeur exclusif)
		Gard	12,1 %	(clientèle diffuse)
		Autres	< 1 %	(par département)
300 km	27%	Gers	15,4%	(un centre de distribution)
		Var	9,3%	(clientèle diffuse)
		Autres		peu, mais percée récente dans les Pyrénées-Orientales, l'Aude et les Landes

15.7. LES RESSOURCES HUMAINES

15.7.1. La direction et l'encadrement

Depuis 1966, la direction a été assurée par Dominique Roussel, assisté de son frère Bernard et d'un contremaître, Marcel B. Sa femme, Nicole, s'occupe quant à elle des questions administratives et comptables, ainsi que des relations avec les banquiers. Entre 1980 et 1983, ses trois fils sont entrés dans l'entreprise pour y occuper différents postes d'encadrement qui ont été créés pour

7. Zone géographique dans laquelle se trouvent les clients.

l'occasion (voir ci-dessus)[8]. Ces arrivées ont provoqué quelques tensions passagères, du fait de quelques divergences de vues entre le père et « les jeunes », en matière de choix d'organisation à effectuer. Ces tensions se sont atténuées à partir de 1986, date à laquelle Dominique a commencé à déléguer vraiment les pouvoirs à son fils aîné Jean-Marc, le directeur général. Le 1er janvier 1990, il a finalement pris sa retraite, tout en conservant le titre de PDG (non salarié).

L'arrivée des fils s'est accompagnée d'un renouvellement complet du matériel qui a modifié le mode de travail. Le contremaître, qui avait une solide réputation de meneurs d'hommes, n'arrivant pas à évoluer dans ses méthodes d'organisation, s'est mis en retrait devant la modernisation, ce qui lui a fait perdre son autorité. L'arrivée concomitante de jeunes nouvellement embauchés, à l'esprit revendicatif, a provoqué la détérioration du climat social et de la productivité de l'entreprise. Pour enrayer cette dégradation, Jean-Marc Roussel a alors proposé, en octobre 1987, une prime d'intéressement, qui a été refusée à 100 % par les salariés lors d'un vote. Profitant d'une situation financière très mauvaise, il a été amené, à partir de décembre 1987, à se débarrasser de quatre agitateurs par des licenciements économiques, auxquels se sont ajoutés le départ spontané de trois ouvriers et deux départs en préretraite. L'effectif ramené à 40 salariés, la rentabilité a été retrouvée.

15.7.2. Le personnel administratif et de production

Cet effectif n'a en fait jamais dépassé 49 salariés, du fait de la volonté du PDG de garder une ambiance familiale... et de ne pas avoir à justifier l'ensemble de la politique menée devant un comité d'entreprise. Ce choix l'a conduit à refuser des clients et à rester petit et méconnu sur le plan national. La moyenne d'âge est de 39 ans. Le taux d'absentéisme de 2,54 % est plutôt satisfaisant, et le roulement du personnel, quasi inexistant, les salariés ayant ainsi la sécurité d'emploi. Le taux d'ancienneté considérable accroît, bien entendu, les charges sociales, du fait de la distribution de primes.

Le personnel est peu qualifié (il n'y a que quatre ouvriers hautement qualifiés), ce qui ne posait pas de problèmes tant qu'on

8. On notera que Dominique Roussel a également une fille, que son frère Bernard en a deux, toutes étant encore étudiantes, sans que l'on sache vraiment quel sera leur avenir professionnel.

ne travaillait pas sur des machines à commandes numériques. Actuellement, les ouvriers qui ne savent pas travailler sur ordinateur sont incapables d'effectuer les réglages des chaînes de production. De même, on constate une très lente adaptation des secrétaires au matériel informatique utilisé depuis 1978, confortées qu'elles sont dans leur refus de se recycler par leur ancienneté dans l'entreprise. Ainsi, le programme de formation continue n'a été suivi que par une infime partie des salariés. Dix ouvriers seulement ont accepté, à trois reprises, de suivre un stage social qui permettait d'apprendre à lire un bulletin de salaire, à remplir les papiers de Sécurité Sociale, à s'exprimer... Dix autres ont participé (à trois reprises également) à un stage de formation de menuisiers. Enfin, deux stages de sécurité et un de perfectionnement des connaissances ont été tout de même suivis par l'ensemble du personnel (par groupes de dix), parce qu'ils étaient donnés au sein de l'entreprise.

Compte tenu du peu d'enthousiasme manifesté par le personnel, la société met donc quasiment tout le budget de formation à la disposition de l'équipe de direction: Jean-Marc a suivi un stage de gestion et d'analyse financière ; Nicole, après avoir fait un stage de gestion et comptabilité, participe à un enseignement régulier de droit social et fiscal; Thierry a suivi deux stages de vente ; et Frédéric a bénéficié d'une formation d'agent de maîtrise (usinage et commandement).

15.8. LES ASPECTS FINANCIERS

Les résultats (en milliers de francs)

	1985	1986	1987	1988	1989
Chiffre d'affaires hors taxes	21 721	21 608	23 435	21 587	21 905
+ Variation stocks de produits finis et en cours	358	-157	-171	595	102
= PRODUCTION (I)	22 079	21 451	23 264	22 182	22 007
Achats	9 731	13 216	7 044	7187	10 045
+ Variation de stocks	126	-3 207	2 682	2 570	-1 016
= Achats consommés	9 857	10 009	9 726	9 757	9 029
+ Achats et charges externes	3 085	3 223	3 358	3 079	3 462
(dont loyers crédit-bail)	(603)	(826)	(743)	(824)	(645)
= Consommations intermédiaires (II)	12 942	13 232	13 084	12 836	12 491
VALEUR AJOUTÉE (111 =1-II)	9 137	8 219	10 180	9 346	9 516
- Charges de personnel	6 188	6 541	7 176	6 451	6 569
- Impôts et taxes	554	719	672	815	796
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (IV)	2 403	959	2 332	2 080	2 151
- Dotations amortissements d'exploitation	580	558	743	688	628
= RÉSULTATS D'EXPL. AV. FR. FIN. ET I.S. (V)	1 823	401	1 589	1 392	1 523
+ Produits financiers	7	0	3	1	0
Charges financières	857	903	1 285	954	553
= RÉSULTAT BRUT COURANT (VI)	973	-502	307	439	970
+ Solde +l- values de cessions	10	-17	16	9	208
+ Autres produits et charges exceptionnels	404	180	-226	-43	-627
- Impôt sur les sociétés	783	0	0	44	212
= RÉSULTAT NET COMPTABLE (VII)	604	-339	97	361	339
Capacité d'autofinancement	1 184	219	840	1 849	967
Excédent de trésorerie d'exploitation	0	-1 044	3 191	5 515	1 998
Effectif	49	49	49	42	41
Consommation de bois	5 968	5 923	5 487	5 616	5 144
Consommation de vitrage	/	1 508	1 822	1 658	1 670
Consommation de quincaillerie	/	1 168	1 125	1 378	1 277

Structure du bilan (en milliers de francs)

	1985	**1986**	**1987**	**1988**	**1989**
EMPLOIS STABLES (long terme)	2 660	2 516	2 963	2 743	2 393
dont Immobilisations nettes	2 481	2082	1 867	1 720	1 643
Immobilisations financières	179	1 434	1 096	1 023	750
ACTIF À COURT TERME (hors trésorerie)	9 723	15 036	12 551	9 214	9 530
dont Stocks	3 496	7 052	4 325	2 292	3 353
Avances aux fournisseurs	58	0	0	0	0
Créances clients	5 585	6 240	7 259	5 870	5 356
Autres débiteurs	584	1 564	967	1 052	821
TRÉSORERIE ACTIF	1 163	1 197	299	283	294
dont Débiteurs divers	278	278	281	281	281
Liquidités	885	919	18	2	13
TOTAL ACTIF - PASSIF	13 546	18 749	15 813	12 240	12 217
CAPITAUX PROPRES	2 704	2 210	2 527	3105	3 822
dont Capital social et réserves	1 186	1 188	849	947	1 387
Résultat non distribué	682	-339	98	363	339
Provisions pour risques et charges	6	5	28	18	272
Comptes courants d'associés à LT	910	1 356	1 552	1 777	1 824
DETTES À M ET LT (emprunts)	924	1327	2290	226	226
PASSIF À COURT TERME	6 338	8 822	6 453	5 727	5 245
dont Fournisseurs	3 926	6 478	3 343	3 364	3107
Avances aux clients	16	17	77	46	98
Autres créanciers	2 396	2 327	3 033	2 317	2040
TRÉSORERIE PASSIF	3 580	6 390	4 543	3182	2 924
dont Crédits d'escompte	2 744	4 345	4 482	3127	1 798
Banques (crédit)	836	2 045	61	55	1 126
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES					
Engagements crédit-bail	1 586	1 940	1 235	2123	1 264
Valeurs brutes des immobilisations	5 997	6 372	7 328	7 668	7 869
Stocks de produits finis et d'en-cours	820	1 169	1 124	1 702	1 708
Stocks de matières premières	2 676	5 883	3 201	591	1 645
dont Bois	2 270	5 339	2 649	160	585
Valeur nette compt. des cessions d'immob.	10	0	50	5	200

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Qui dirige actuellement cette entreprise ?
2. Quels sont les buts de la direction ?
3. L'organisation technique et humaine est-elle efficiente ?
4. Quels sont les problèmes les plus graves à résoudre actuellement ?
5. L'entreprise semble-t-elle viable à terme, compte tenu de l'évolution de la concurrence dans ce secteur ? À quelles conditions ?
6. Dans quelle mesure la situation financière peut-elle permettre les éventuelles adaptations souhaitables ?

CAS 16

Croître ou ne pas croître ?

LUC ROBITAILLE
Université du Québec à Trois-Rivières

16.1. YVAN EST EN VOL

À bord du vol 733 d'Air Canada, de retour d'une année sabbatique à Montpellier, M. Yvan Bouchard songe aux plaisirs que lui a procurés son séjour dans l'Hexagone. Il apprécie pleinement la liberté et les avantages que lui offre sa PME, Les Entreprises Siesta ltée. Il s'agit d'une entreprise se spécialisant dans la fabrication de matelas. Contrairement à d'autres propriétaires-dirigeants, il a su garder une certaine distance entre sa vie personnelle et sa compagnie. Il s'en félicite. Se payer le luxe de faire des études doctorales en France tout en étant à la tête d'une PME au Québec n'est certes pas donné à tous.

Mais il réalise bien que son goût pour l'action le conduit à un dilemme. D'une part, il aimerait bien maintenir sa qualité de vie, pouvoir se payer d'autres années sabbatiques, poursuivre ses recherches sur le processus d'apprentissage des entrepreneurs et intervenir dans les milieux universitaires. Ceci serait possible en maintenant son entreprise à son niveau actuel, tout en optimisant ses performances. Il pourrait ainsi s'en occuper en y investissant un minimum de temps, comme il vient de le faire pendant sa sabbatique à Montpellier.

D'autre part, confiant en ses habiletés de stratège, il trouve stimulant le défi de faire passer son entreprise au niveau national, ce qui signifie multiplier par cinq ses ventes actuelles de 4,5 millions de dollars. Mais ceci veut dire beaucoup plus que cette forte

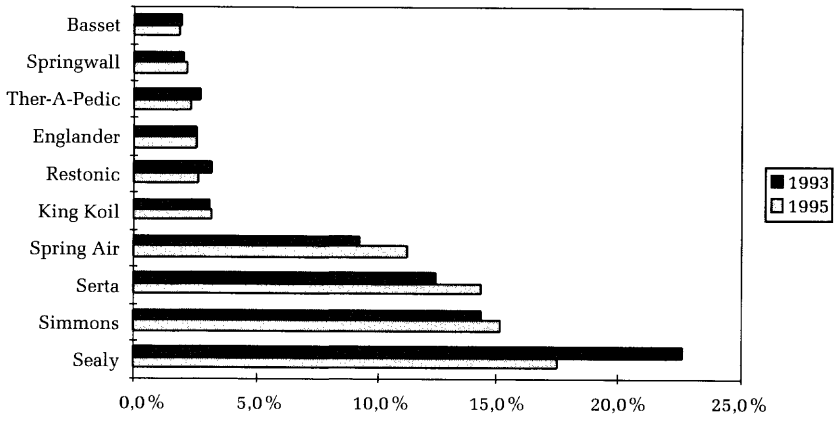
augmentation des ventes. En effet, le marché nord-américain, tout comme celui du Canada, est dominé par Sealy et Simmons, deux entreprises privées, ainsi que par huit coopératives de fabricants (figure 1). Pour accéder à un statut d'entreprise nationale, il faut en faire partie. Plus spécifiquement, au Canada, un tel objectif de croissance voudrait dire accéder au quatrième rang de l'industrie, derrière Simmons (premier au pays avec 85 millions de dollars de ventes), Sealy (deuxième avec 60 millions) et Serta, une coopérative (troisième avec 31 millions). Devenir entreprise nationale cela veut également dire avoir la chance de s'adresser aux grandes surfaces, qui possèdent 40 % du marché de la vente au détail. Mais c'est en Ontario que sont contrôlés les comptes de ces grands magasins. Il est presque impossible d'y accéder du Québec.

« Une chose est sûre, se dit-il, je ne veux pas m'asseoir sur mes lauriers. J'ai d'autres réalisations à accomplir. Mais, pour y arriver, il faut que je provoque des choses. Rien ne me tombera tout cuit dans le bec. »

Fidèle à ses habitudes, M. Bouchard a l'intention de préparer un plan stratégique quinquennal pour son entreprise. Evidemment, la question fondamentale concernant la croissance accélérée de sa firme ou son *statu quo* relatif devra d'abord être résolue.

FIGURE 1

Parts de marché des 10 premières entreprises américaines de l'industrie du matelas



Aux abords de Mirabel, Yvan Bouchard a déjà établi son plan d'action: il consultera ses collaborateurs immédiats, fera le point sur la question, puis se fiera à son jugement, qui le sert généralement bien.

Voici le bref mémorandum qu'il fit parvenir à ses trois directeurs de service à ce sujet. Il savait que ces derniers comprendraient le message. A chaque fois qu'il arrivait avec des questionnements importants, des changements critiques se produisaient.

MÉMORANDUM

DATE : 21 mars 1997
À : Directeurs de service

DE: Yvan Bouchard
SUJET : Orientations futures de la compagnie

Mon année sabbatique étant terminée, il est maintenant temps de repenser les orientations générales de notre entreprise. Je vous prie donc de vous préparer afin de me communiquer votre vision de ce que devrait être l'avenir de Siesta. Je vous rencontrerai individuellement sous peu à cet effet.

YB

16.2. SA FAMILLE

L'épouse de M. Bouchard, qui l'avait accompagné à Montpellier, était bien heureuse de retrouver le confort nord-américain de sa résidence. Elle connaissait le paradoxe qui se présentait à son conjoint. Cependant, elle ne savait pas très bien quoi lui conseiller. « De toute façon, se dit-elle, il aime bien prendre conseil, mais il n'en fait toujours qu'à sa tête. » Elle lui souligna malgré tout qu'il était trop tôt pour se départir de l'entreprise et qu'il ne fallait pas mettre son avenir en péril, car leurs deux enfants seraient bientôt prêts à se joindre à l'entreprise. Leur fille Julie en était à sa dernière année en gestion à l'université. Quant à leur fils, un entrepreneur typique, il avait déjà créé sa cinquième entreprise. Malgré l'indifférence qu'il affichait à l'égard de l'entreprise familiale, elle ne doutait pas qu'il s'y joindrait un jour. Tout comme son père, son grand-père et son arrière grand-père avant lui, il avait le gène du matelas dans le sang.

Elle-même était associée de près aux destinées de Siesta. Elle était responsable du design des produits et excellait dans cette tâche. Elle savait que son mari souhaitait réellement poursuivre ses recherches universitaires. Réussirait-il à concilier ce désir et son besoin de relever le défi de s'attaquer au marché national ? Elle l'ignorait. Mais pour parvenir à prendre une retraite relative dans un délai de cinq à six ans, comme il le souhaitait, il lui faudrait prendre les bouchées doubles pour réaliser tous ses projets.

16.3. SA VÉRIFICATRICE EXTERNE

« Cher Yvan, lui dit Lise Gagnon, la vérificatrice externe de la compagnie, ton entreprise est arrivée à un stade d'évolution intéressant. Tu peux prétendre avoir atteint la réussite. Ton affaire marche bien, même sans toi. Tu as réussi à déléguer plusieurs éléments de gestion. Pourquoi tout risquer à nouveau et te casser la tête avec les problèmes qu'une forte croissance comporte? Tu te prends un bon salaire et ta compagnie continue de générer des profits annuels moyens de 50 000 $. Profite de la vie. »

M. Bouchard ne s'attendait pas à autre chose de sa conseillère, qu'il connaissait depuis qu'il avait débuté en affaires. Il la payait pour qu'elle lui souligne les risques de ses projets et elle le faisait très bien. « Tu sais que si tu veux devenir national, ajoutaitelle, tu devras t'attaquer à beaucoup plus gros que toi et adopter un mode de gestion davantage professionnel et orienté sur la performance. Avoir comme clients des grandes surfaces, c'est devenir un peu dépendant. Perdre un compte de 3 millions de dollars, ça peut faire très mal. » Elle lui souligna de plus que pour couvrir le Canada, d'un océan à l'autre, il lui faudrait acquérir des fabricants, les frais de transport limitant les livraisons à l'intérieur d'un rayon maximal de 2000 kilomètres. Ceci, conjugué au reste, ferait augmenter considérablement l'endettement de la compagnie. Ce à quoi M. Bouchard répondit qu'il croyait posséder les atouts nécessaires pour affronter ces problèmes. Il lui expliqua qu'il suffisait d'acheter la franchise d'une coopérative pour bénéficier de son savoir-faire en matière de production, de marketing et de recherche et développement.

Quant au financement de ce projet, il existait d'autres sources de fonds à exploiter. « Mais ces franchises ne sont peut-être pas disponibles, lui répondit sa vérificatrice, et même si elles l'étaient, elles doivent se vendre à fort prix. »

Le soir venu, en étudiant quelques statistiques de l'industrie (tableaux 1 et 2), M. Bouchard réalisa une fois de plus que pour passer au niveau national la marche était très haute. « Mais, se

dit-il, si jamais il était possible d'acquérir une franchise, le défi serait intéressant. Faudra peut-être que je me rende à une des deux grandes foires de l'industrie à Cologne, en Allemagne, ou à High Point, en Virginie, pour avoir l'occasion de parler aux dirigeants de ces coopératives... »

TABLEAU 1

Structure et rendement de l'industrie des sommiers et matelas au Canada

Certains indicateurs /Années	**1989**	**1990**	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**
Nombre d'établissements	100	100	94	90	90	88
Expéditions manufacturières ($)	399,0	395,0	383,1	368,2	391,2	414,3
Marché intérieur apparent (expéditions + importations - exportations) ($)	381,6	371,0	370,8	352,3	369,2	381,7
Total des employés	3 394	3 320	3 171	3 039	3 212	3 645
Indice des prix des produits de l'industrie	119,9	122,4	119,9	118,2	120,1	123,3

Nota 1 : ($) En millions de dollars courants.
Nota 2 : Les données de 1994 sont des estimations d'Industrie Canada. Source : Base de données intégrée (Statistique Canada et Industrie Canada).

TABLEAU 2

Structure et rendement des quatre plus grosses entreprises de l'industrie des sommiers et matelas au Canada

Certains indicateurs /Années	**1990**	**1991**
Nombre d'établissements	13	11
Expéditions manufacturières ($)	180,0	171,6
Expéditions manufacturières par employé (milliers $)	154,8	165,0
Valeur manufacturière ajoutée par employé (milliers $)	79,4	88,8

Nota 1 : ($) En millions de dollars courants.

Source: Base de données intégrée (Statistique Canada et Industrie Canada).

16.4. SON CONTROLEUR

Jean-Claude Tremblay, qui était directeur des finances et contrôleur chez Siesta depuis six ans, ne savait pas trop quoi penser après avoir pris connaissance du mémo de son patron. Il se demandait ce qu'il pouvait bien avoir derrière la tête. Il fit donc sa petite enquête... Il apprit ainsi, de Mme Bouchard, ce qui lui fut également

confirmé par Lise Gagnon, qu'il hésitait entre un certain *statu quo,* qui lui permettrait de gérer son entreprise tout en poursuivant son travail universitaire, et une expansion rapide, qui conduirait Siesta vers de nouveaux sommets. Il aurait personnellement préféré l'option peinarde, mais il doutait beaucoup que son patron opte pour une telle solution. Il savait qu'il aimait trop l'action pour s'en contenter. Il décida donc de lui préparer une vision « agressive » de Siesta. Il consulta ses ouvrages de stratégie et les dernières statistiques de l'industrie.

« Nous excellons dans le marché provincial des détaillants indépendants, dit-il à M. Bouchard. Nous sommes les premiers dans ce secteur au Québec. Certes, ce n'est qu'un marché de 20 millions de dollars, si on exclut les parts des grands magasins et des fabricants qui vendent directement aux consommateurs. Il sera sans doute difficile d'augmenter notre part, qui se situe actuellement à environ 25 %, mais on peut viser 35 %. Par ailleurs, comme nos compétences se situent dans de tels marchés, pourquoi ne pas diversifier par étapes notre territoire, en faisant d'abord une acquisition en Ontario pour s'y attaquer au marché des détaillants indépendants. Quelques années plus tard, si tout va bien, nous pourrions faire une autre acquisition et ainsi de suite. Éventuellement, nous pourrions couvrir l'ensemble du Canada, avec, disons, quatre usines et de 15 à 20 % d'un marché de détaillants indépendants qu'on évalue à 120 millions de dollars. De cette façon, nous pourrions financer l'expansion plus facilement, en ayant recours en bonne partie à l'autofinancement, que nous compléterions par l'endettement. »

M. Bouchard fut un peu étonné de l'« agressivité » de son contrôleur. « Peut-être dit-il cela pour me faire plaisir, songea-t-il. » Néanmoins, il trouvait que cette façon de voir le développement de la firme constituait une option intéressante, qu'il lui faudrait sérieusement considérer. Il expliqua à M. Tremblay qu'une autre option serait de viser directement les grands magasins nationaux en s'associant à une coopérative connue dans tout le pays.

L'idée de s'attaquer de front aux grands de l'industrie et aux grands magasins ne souriait guère au contrôleur. Ceci exigerait un investissement majeur, qu'il estimait à près de 750 000 $ en tenant compte de la modernisation des équipements de production que cela entraînait. Et ce, sans compter la pression sur la liquidité qu'une hausse trop rapide des ventes provoquerait. Il ne pensait pas que Siesta pourrait convaincre sa banque de financer un tel projet et fit part de ses doutes à M. Bouchard. Il ajouta, enfin, qu'il serait sage de faire croître le chiffre d'affaires de l'entreprise, celui-ci n'étant que de 20 % supérieur à son point mort.

16.5. SA DIRECTRICE DES VENTES

Sylvie Pronovost était directrice des ventes depuis un peu plus d'un an. En fait, elle avait pris le poste de M. Bouchard, qui s'occupait des ventes avant sa sabbatique. Elle lui fit part de sa perception de l'évolution du marché du matelas au Canada, non sans crainte, car ce dernier en possédait une connaissance intuitive étonnante et quasi infaillible. « La stabilité du volume des livraisons devrait se poursuivre encore pendant au moins quatre à cinq ans, lui dit-elle. Malgré tout, on peut s'attendre à une certaine croissance des ventes en dollars, puisque la tendance des consommateurs à opter pour des produits d'une meilleure qualité se poursuit. Ainsi, notre vente moyenne, qui était de 100 $ il y a cinq ans, est maintenant de 130 $. Elle sera de 160 $ d'ici cinq ans. Mais les risques d'une récession sont toujours là. Dans un tel cas, il faudrait s'attendre à une forte chute de nos ventes.

« Les demandes de plus en plus spécifiques de nos clients détaillants constituent une autre tendance lourde. Notre équipement actuel ne nous permet toutefois pas de modifier facilement et rapidement notre production. Par exemple, nous ne fabriquons que deux types de ressorts, alors que certains concurrents en offrent jusqu'à dix différents à leur clientèle. Il faudra s'ajuster à cette nouvelle réalité. Mais nous avons toujours su nous distinguer par nos produits innovateurs. Je pense que nous possédons les atouts pour nous attaquer au marché national. Nos prix, qui sont compétitifs dans notre marché actuel, devront toutefois être abaissés pour pénétrer les grandes chaînes. Par ailleurs, j'ai entendu dire qu'un fabricant de Toronto, qui possède la franchise d'une importante coopérative, néglige un peu son territoire parce que le matelas n'est pas son activité première. Ce territoire comprendrait l'Ontario et Montréal. Peut-être pouvons-nous les aborder pour acquérir la région de Montréal en sous-licence. Ce serait une occasion intéressante de s'attaquer aux grandes surfaces. »

« Cette jeune femme a du potentiel, se dit M. Bouchard. Mais elle en a encore à apprendre. »

16.6. SON DIRECTEUR DE LA PRODUCTION

Yvan Bouchard fit part de ces problèmes de flexibilité de production à son directeur d'usine, M. Bernard Gélinas. Celui-ci œuvrait dans la compagnie depuis une trentaine d'années. Selon lui, l'affaire des ressorts était un faux problème. « Nos clients peuvent-ils

vraiment faire la différence entre tous ces types de ressorts, interrogea-t-il ? Nos ventes croissent régulièrement (figure 2). Fabriquer de nouveaux ressorts exigerait l'acquisition d'équipements qui coûteraient au moins 500 000 $. Nous pouvons également acquérir des ressorts auprès de certains fournisseurs, mais cela ferait augmenter le coût de ceux que nous produirions alors en moindre quantité. Je trouve, d'une façon ou d'une autre, que c'est trop coûteux pour un problème imaginaire. »

M. Bouchard n'aimait pas particulièrement la fonction production, mais il connaissait son atelier de fabrication dans ses moindres détails. À son avis, le problème des ressorts n'était pas imaginaire et il pouvait se régler de diverses autres façons. L'entreprise pouvait, par exemple, abandonner complètement leur production. Il se disait que les quatre personnes occupées à plein temps à fabriquer les ressorts pourraient être affectées à d'autres postes. Quant à l'équipement, qui n'avait aucune valeur comptable, il trouverait peut-être preneur sur le marché asiatique, où l'amélioration des conditions de vie se traduisait notamment par une forte croissance de la demande de matelas.

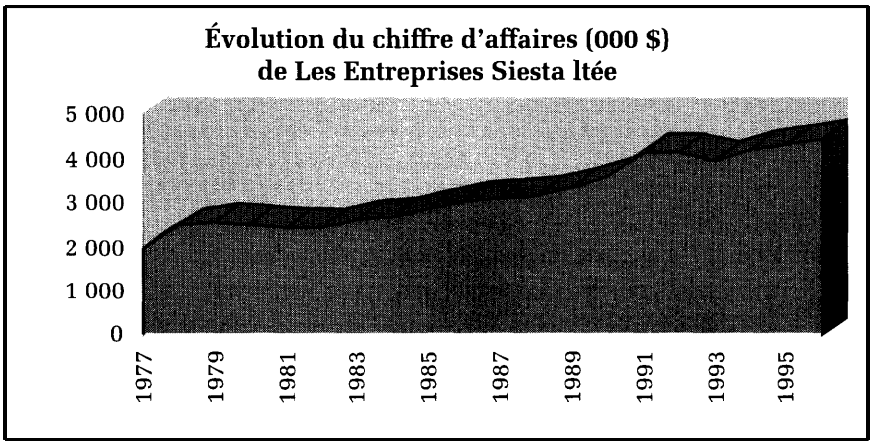
M. Bouchard savait fort bien que son directeur de la production, qui était adéquat dans le contexte actuel, ne serait pas à la hauteur s'il optait pour une croissance rapide. Par ailleurs, l'équipe de production de la firme était formée d'un personnel qui possédait en moyenne dix ans d'ancienneté dans l'entreprise. Ceci comportait des avantages et des inconvénients. Ces employés connaissaient très bien ce qu'ils avaient à faire. Ils partageaient la philosophie de qualité de Siesta, et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise était fort. En revanche, ils résistaient, *a priori*, à toute forme de changement. Plusieurs d'entre eux croyaient que leur poste était assuré à vie. C'est peut-être pour cela qu'ils tenaient autant à leur qualité de vie au travail. Leur convention collective était échue depuis peu. Pour demeurer compétitif dans ce marché de plus en plus concurrentiel, il fallait leur faire accepter certaines concessions. Ce ne serait pas facile, même si le taux de chômage record de la région jouait en faveur de l'entreprise.

M. Gélinas ajouta: « Par ailleurs, j'ai entendu dire que tu songeais à t'attaquer au marché national. Les entreprises qui y œuvrent sont mieux équipées que nous. Il existe maintenant sur le marché des machines à contrôle numérique qui permettent de faire en une seule opération les panneaux. Mais cet équipement coûte cher et requiert une expertise que nous n'avons pas encore. Pourquoi ne pas nous contenter de notre mode de production

actuel ? Nous pourrions améliorer nos ventes en faisant l'acquisition des petites usines qui vendent directement aux consommateurs. Elles contrôlent malgré tout 20 % du marché. Je sais que plusieurs d'entre elles sont dirigées par des gestionnaires artisans qui vieillissent et qui seraient peut-être vendeurs. On pourrait même mettre sur pied une série de franchise, nous leur vendrions notre savoir-faire en marketing et en stratégie. Nous pourrions même étendre ainsi notre territoire à l'extérieur de la province. On nous paierait, en quelque sorte, pour prendre de l'expansion. »

M. Bouchard trouva l'idée intéressante.

FIGURE 2



16.7. YVAN A MAINTENANT UNE BONNE IDÉE DE SON AVENIR...

Évidemment, cette tournée lui avait confirmé ce qu'il savait déjà plusieurs ajustements devraient être faits quelle que soit l'option de développement retenue. Le *statu quo* relatif exigerait toutefois moins de ressources externes et pourrait se faire sans qu'il soit continuellement présent dans l'entreprise. Il pourrait ainsi poursuivre sa carrière universitaire. Au contraire, le passage de son entreprise au niveau national nécessiterait toute son énergie. Mais il en avait encore en réserve... Par ailleurs, entre les deux extrêmes se présentaient plusieurs scénarios intermédiaires qui semblaient faisables.

Il savait maintenant, dans ses grandes lignes, comment il entreprendrait cette nouvelle étape de sa carrière. Il ne lui restait plus qu'à rédiger le plan quinquennal de développement de sa compagnie.

QUESTIONS DIRECTRICES

Préparez le plan quinquennal de développement de Les Entreprises Siesta ltée. Ce plan devra faire état des éléments suivants :

- L'évaluation des différentes options s'offrant à M. Bouchard.
- La mission de Siesta, ce qui demande de choisir entre le *statu quo* et la croissance.
- Les objectifs retenus et le plan stratégique favorisé pour les atteindre.
- Le plan d'implantation pour réaliser la stratégie. - Les réponses aux problèmes de Siesta.

CAS 17

Sotrace I: Se démarquer dans l'industrie du marquage routier

LUC ROBITAILLE
Université du Québec à Trois-Rivières

17.1. HISTORIQUE

En 1991, M. Michel Potvin démissionna de son poste de directeur général d'une entreprise de pavage routier. Il ne s'entendait tout simplement plus avec les nouveaux propriétaires de la firme. Il avait lui-même dirigé et fait progresser cette entreprise pendant une vingtaine d'années. Il avait alors acquis beaucoup d'autonomie et ne rencontrait que rarement les propriétaires. Mais depuis la vente de la compagnie à une multinationale, ce n'était plus possible... Il avait continuellement des comptes à rendre et se voyait souvent imposer des décisions qu'il ne partageait pas.

Il se mit alors à la recherche d'un emploi auprès de ses nombreux contacts de l'industrie de la construction routière. Ses réalisations passées et sa réputation étaient excellentes. Les portes s'ouvraient donc facilement devant lui, mais sans succès. Les personnes avec lesquelles il obtenait des entrevues semblaient plutôt le percevoir comme une menace pour leur poste. A 47 ans, il réalisa alors qu'il lui faudrait créer son propre emploi. Il se mit donc à la recherche d'occasions. Il voulait quelque chose de peu risqué, ne requérant pas de gros équipements. Évidemment, il s'intéressait en particulier aux secteurs d'activité qu'il connaissait bien.

Au début de 1992, alors que, fidèle à ses vieilles habitudes, il lisait les appels d'offres dans un quotidien local, il prit connaissance d'un projet de marquage routier. Les travaux étaient requis

par une municipalité où il possédait un bon contact. Mais, comme il connaissait peu ce domaine, les délais accordés étaient trop courts pour lui permettre d'évaluer correctement cette occasion. Heureusement, il réussit à obtenir une prolongation de l'échéance. Il se mit dès lors à la recherche des informations nécessaires à l'estimation du prix de sa soumission.

Parallèlement à ces démarches, M. Potvin se demandait s'il s'agissait bien là du type d'activité dans lequel il devait se lancer. A son avis, ce secteur avait l'avantage de regrouper plusieurs clients dont les risques financiers étaient faibles, ce qui, au Québec qui détenait le record de faillites du pays durant cette forte récession de 1990-1992, constituait un atout intéressant. De plus, ce marché possédait un caractère répétitif. Ainsi, il ne risquait pas de s'épuiser rapidement. Par ailleurs, quand il œuvrait dans le domaine du pavage routier, il avait remarqué qu'à chaque fois qu'il avait eu recours à une entreprise de marquage routier, des problèmes s'étaient manifestés et il avait été insatisfait. Il en avait donc déduit que cette industrie était mal développée. Plus il y réfléchissait, plus il se disait qu'il faisait face à une réelle occasion. Il serait même relativement facile, croyait-il, d'y devenir le chef de file.

Il obtint finalement le contrat pour trois ans. Il fonda la compagnie Sotrace inc. et acheta de petits équipements. Comme il manquait d'expérience, il confia la partie la plus complexe en sous-traitance. D'autres travaux furent obtenus auprès de nouveaux clients. À sa première année d'activités, l'entreprise réalisa ainsi un chiffre d'affaires de 125 000 $ et dégagea de légers bénéfices.

L'hiver suivant, M. Potvin alla aux États-Unis pour y acheter un équipement neuf performant. Un tel équipement est constitué d'un camion lourd dont l'arrière regroupe les réservoirs à peinture et à billes de verre (ces billes, sous forme de poudre, procurent aux lignes tracées leur propriété réfléchissante), deux postes de commande pour le personnel effectuant le traçage et toutes les autres composantes mécaniques permettant d'épandre la peinture et les billes de verre. Il le paya 225 000 $ et le finança à l'aide d'un PPE[1]. Il obtint par la suite un contrat de 30 000 $ avec le ministère des Transports du Québec (le «Ministère »), de loin l'acteur le plus

1. Prêt aux petites entreprises. Il s'agit du type de prêt le plus populaire auprès des PME canadiennes qui désirent financer des acquisitions d'immobilisations. En effet, il est relativement facile à obtenir, puisque le gouvernement canadien le garantit en grande partie.

important de cette industrie. Mais le fonctionnement de l'équipement récemment acquis n'était pas à la hauteur des attentes de M. Potvin. Sa firme encourut des pénalités de 5 000 $, pour non-respect des délais, sur ce premier projet réalisé avec le Ministère. Après de nombreuses modifications ingénieuses qu'elle apporta elle-même à l'équipement, la firme termina néanmoins avec succès son deuxième exercice financier. Ses ventes grimpèrent alors à 700 000 $, et les bénéfices dégagés étaient intéressants.

17.2. L'INDUSTRIE DU MARQUAGE ROUTIER

L'industrie du marquage routier constitue un sous-secteur d'activités associé à la construction routière. Il regroupe les firmes et micro-firmes effectuant la signalisation au sol sur différentes surfaces, tels les planchers d'usines et les parkings mais, surtout, les routes et les autoroutes. Outre les entreprises industrielles et commerciales, la clientèle est constituée de municipalités et du ministère. Ce dernier possède ses propres équipements et répond lui-même à une bonne partie de ses besoins en marquage routier sur la majorité des routes et autoroutes du Québec. Il réalise ainsi environ 75 % des travaux de marquage de l'ensemble de l'industrie.

Secteur fortement saisonnier au Québec, les activités débutent en février par le processus de soumissions publiques réglementez que doivent respecter les municipalités et organismes gouvernementaux. Mais, essentiellement, les travaux sont réalisés d'avril à septembre, et surtout en mai et juin, puisque les clients désirent faire effectuer leurs travaux de signalisation au début de l'été, afin d'en profiter au maximum, et que toute l'industrie de la construction est paralysée pendant les deuxième et troisième semaines de juillet, celles des « vacances de la construction ».

On peut diviser l'industrie du marquage routier en trois créneaux distincts : celui des petits contrats ne requérant que très peu d'équipements et d'expertise, comme le traçage d'un parking ; celui des contrats plus importants de routes et de rues, réalisés surtout auprès des municipalités et nécessitant une meilleure expertise et des équipements plus sophistiquées; et, enfin, celui des travaux à gros volume (autoroutes) réalisés par ou pour le Ministère. Ce dernier est le seul, parmi les clients potentiels de l'industrie, à posséder une connaissance approfondie de ce genre

2. Il est prévu, à ces règlements, que le plus bas soumissionnaire doit être retenu.

de travaux. Il est donc plus exigeant. Pour le servir, il est nécessaire de posséder des équipements sophistiqués.

Il n'existe pas de données publiques sur ce marché. M. Potvin, à partir des soumissions publiques dont il prend connaissance, l'évalue entre 15 et 25 millions de dollars annuellement, en incluant les travaux effectués par le Ministère. Comme il se fait peu de développement domiciliaire et peu de nouvelles routes, ce marché est considéré, à la fin 1993, comme relativement stable. Il est partagé entre 5 ou 6 intervenants, qui se partagent les routes et autoroutes. Quant au créneau des petits contrats, plusieurs micro-firmes y oeuvrent dans des marchés locaux. D'ailleurs, pour l'ensemble de l'industrie, la localisation est un facteur important de compétitivité. Les firmes locales sont très difficiles à concurrencer sur leur propre territoire car, au-delà d'un rayon de 100 kilomètres de sa place d'affaires, l'entreprise doit prévoir, dans ses soumissions, des frais de transport et d'hébergement importants pour son personnel.

17.3. L'ENTREPRISE

Pendant la saison estivale, Sotrace compte une quinzaine d'employés, alors que seul M. Potvin y est salarié de façon permanente. Voici la composition du noyau dur de l'entreprise :

- Michel Potvin, qui supervise l'ensemble des activités de l'entreprise. Ses habiletés et expériences se rapportent à la gestion. Il déteste le travail administratif et lui préfère la vente et le développement général de sa firme.
- Gisèle Légaré, épouse de M. Potvin, dont l'âge est un secret bien gardé. Elle est secrétaire de formation. Elle s'occupe évidemment du secrétariat et de certains aspects administratifs. Elle est secondée dans cette tâche par un bureau d'experts comptables qui effectue la tenue de livres et la comptabilité de l'entreprise.
- Jean Légaré, 28 ans, jeune beau-frère de M. Potvin, qui le considère un peu comme son fils, et mécanicien de formation. Outre l'exécution et la supervision de certains contrats, il est chargé de l'entretien des équipements.
- Dominique Potvin, 22 ans, fils de M. Potvin, étudiant en génie civil. Pendant l'été, Dominique effectue différentes tâches d'exécution dans l'entreprise. Son père espère le voir se joindre à l'entreprise de façon permanente à la fin de ses études, en 1996.

Ces quatre personnes sont actionnaires à parts égales dans la compagnie. Selon M. Potvin, il s'agit là d'une façon d'assurer un transfert plus facile de l'entreprise au moment de son départ. Il ne cherche pas à acquérir une grosse fortune personnelle, mais il tient à développer le patrimoine familial, afin d'assurer un bel avenir à ses enfants.

Sotrace est située au centre du Québec. Elle opère dans des locaux loués qui déjà ne répondent plus à ses besoins. En effet, à ses deux premières années d'activités, l'entreprise a connu certaines difficultés d'approvisionnement en peinture et en billes de verre. Il n'existe en effet que deux fournisseurs de peinture au Québec et un seul fournisseur de billes. Leurs délais de livraison sont longs, et leurs prix, jugés trop élevés par M. Potvin. Pour remédier en partie à ces difficultés, la compagnie devra stocker davantage au début de la saison et y effectuer la majorité de ses achats. Mais pour ce faire, elle aura besoin d'un entrepôt plus vaste.

17.4. LES DÉFIS

M. Potvin souhaite voir son entreprise se développer. Il est bien conscient que le caractère saisonnier est un frein important à sa croissance. En effet, il est très difficile de conserver, année après année, ses employés les plus performants en ne leur offrant, au mieux, que six mois de salaires annuellement. Il considère qu'il est important de pouvoir assurer des emplois permanents à plein temps à son noyau dur d'employés. Le développement de l'entreprise devra passer par l'élargissement de ce noyau dur.

Il recherche aussi des moyens de se démarquer de ses concurrents. Certes, il possède déjà ce qu'il y a de plus performant comme équipement. Il est ainsi en mesure d'exécuter un travail de meilleure qualité. Malheureusement, parmi ses clients, très rares sont ceux qui savent évaluer la qualité du traçage. Le prix demeure donc le facteur discriminant lors du processus de soumission publique. Il envisage plusieurs options pour assurer la poursuite de la croissance de sa firme. Mais il doit tenir compte de ses capacités financières limitées et, surtout, de ses propres capacités à mettre de l'avant toutes les idées qui lui trottent dans la tête.

QUESTIONS DIRECTRICES

Préparez la planification stratégique de l'entreprise de M. Potvin pour les trois prochaines années. Ce plan devrait apporter des solutions aux problèmes suivants :

- Comment diversifier les opérations de Sotrace afin de minimiser leur dimension saisonnière ?
- Comment Sotrace peut-elle se démarquer de ses concurrents ?
- Que suggérez-vous à M. Potvin pour assurer la croissance de Sotrace ?

CAS 18

Sotrace II: Quelle voie suivre ?

Luc ROBITAILLE
Université du Québec à Trois-Rivières

18.1. DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

Après les deux premières années d'activités de son entreprise, M. Potvin avait identifié quatre axes de développement futur. D'abord, pour contrer en partie ses problèmes d'approvisionnement, pour exploiter ce qu'il percevait comme une occasion d'affaires et enfin pour devenir plus concurrentiel au niveau des prix, il se disait qu'il pourrait fabriquer lui-même sa peinture. En second lieu, l'expansion de Sotrace étant restreinte par les limites que lui imposait la distance entre sa localisation et celle des projets, il envisagea d'ajouter d'autres places d'affaires. Ceci pourrait se faire de différentes façons, qu'il restait à explorer. Troisièmement, pour se démarquer de ses concurrents, il opterait pour le développement d'un équipement de traçage révolutionnaire, qui permettrait d'augmenter sensiblement la qualité du travail et le contrôle exercé sur celui-ci. Il avait en effet remarqué que ses clients disposaient de très peu de moyens pour vérifier si les spécifications au devis d'exécution étaient respectées. Enfin, pour étaler sur toute l'année les activités de l'entreprise, il était à la recherche d'occasions pour utiliser ses équipements l'hiver, sous des cieux plus cléments.

Les événements et les contraintes dont devait tenir compte M. Potvin firent en sorte que certains projets se matérialisèrent plus rapidement. Ce fut le cas de la création non prévue de Soscelle inc. et du développement de l'équipement de traçage appelé Traceur 2000, qui sont décrits ci-dessous.

En parallèle à ces projets, dès sa troisième année d'activités, le chiffre d'affaires de Sotrace franchit la barre du million. Les bénéfices, toutefois, stagnèrent. A l'automne 1994, la firme entreprit la construction de nouveaux locaux, qu'elle occupa en janvier 1995. Ce projet de 125 000 $ fut financé à 75 % par de la dette à long terme. Au quatrième exercice financier de Sotrace, grâce en partie à l'équipement qu'elle avait mis au point, les ventes atteignirent 1 500 000$. Mais les problèmes de rodage du nouveau véhicule et, surtout, la guerre de prix qui sévissait dans l'industrie firent chuter la rentabilité.

18.2. SOSCELLE INC.

Le deuxième exercice financier de Sotrace était à peine terminé que M. Potvin se retrouvait, un peu par hasard, à la tête d'une deuxième compagnie : Soscelle inc. En effet, en scrutant les appels d'offres dans les journaux il était tombé sur l'annonce d'un encan organisé par le syndic de la faillite d'une entreprise spécialisée dans le scellage routier. Du traçage au scellage, se dit M. Potvin, il n'y avait qu'un pas à franchir. La clientèle était la même, et les travaux concernaient les mêmes infrastructures routières. Il serait donc facile d'offrir ce nouveau service à même les efforts de vente de Sotrace.

Avec la lutte aux déficits budgétaires que les gouvernements annonçaient, cette pratique de l'entretien des routes, pensa-t-il, devrait se développer. Elle consiste à sceller les fissures que les gels sévères de l'hiver québécois tracent dans le bitume des routes. Toutefois, ce type d'entretien était encore peu populaire. Certains intervenants de l'industrie effectuaient mal ces travaux de scellage, de sorte que leurs résultats n'étaient pas toujours satisfaisants. Mais, s'il était bien réalisé, le scellage routier permettait de prolonger de six à sept ans la durée de vie du pavage. Il s'agit d'un avantage important, quand on sait qu'un kilomètre de route à paver coûte 50 000 $...

M. Potvin fit donc l'acquisition de l'équipement nécessaire auprès du syndic. Il créa alors une nouvelle compagnie pour bénéficier d'un PPE, Sotrace ayant atteint la limite permise pour l'obtention de cette forme de financement. Accaparé par cette dernière, cependant, M. Potvin négligea quelque peu Soscelle, qui exigeait plus d'efforts que prévu. Ainsi, après ses deux premières années d'activités, son bilan n'était guère reluisant. Les ventes étaient anémiques. Toutefois, les frais étant réduits au minimum, la compagnie réussit à faire ses frais.

18.3. LE TRACEUR 2000

En 1993, dès les premiers essais décevants de l'équipement que M. Potvin venait d'acquérir d'un fabricant américain, son idée était faite : il allait se développer un équipement qui répondrait à ses exigences de qualité et de contrôle. Il rêvait d'un véhicule dont l'outillage serait informatisé. Ceci permettrait une meilleure qualité et un contrôle en temps réel des travaux. Il permettrait à son opérateur de connaître en tout temps son taux d'application de peinture et d'en faire rapport sur-le-champ à son client. Relié par modem à l'entreprise, le contrôle des travaux réalisés à distance en serait grandement accru.

M. Potvin se lança donc à la poursuite d'informations. Il frappa à plusieurs portes et finit par s'entendre avec le département de génie de l'université locale pour la conception et la fabrication de son premier équipement. En fait, les idées de conception venaient de Sotrace. L'imagination de M. Potvin et les connaissances mécaniques de M. Légaré étaient mises à contribution. La gestion de ce projet était assurée par M. Potvin, le développement du premier prototype dura un an. Il le finança à l'aide d'un financement traditionnel logé dans une troisième compagnie, Les fabricants de traceurs québécois (FTQ) inc., constituée afin de bénéficier d'un autre PPE. Il réalisa plus tard qu'il aurait pu mieux financer cet investissement à l'aide de subventions gouvernementales et de sources de fonds spécialisées dans le financement de projets de recherche et développement.

En 1995, on utilisa cet équipement pour effectuer les contrats de Sotrace. Ceci permit de corriger beaucoup de problèmes reliés à ses ordinateurs et autres composantes. Mais plusieurs ajustements et corrections restaient encore à faire. Pendant tout ce temps, l'entreprise poursuivait ses relations avec l'université, qui disposait des connaissances qui lui manquaient, notamment en ingénierie et en informatique. Malgré les difficultés, M. Potvin était convaincu que cet équipement était nettement plus performant que les autres équipements offerts sur le marché. À la fin 1995, près de 400 000 $ avaient déjà été investis dans le développement du Traceur 2000.

18.4. L'INDUSTRIE DU MARQUAGE ROUTIER

L'industrie du marquage routier avait connu une croissance inespérée en 1994 et 1995. Celle-ci avait été provoquée par une loi québécoise qui avait permis la cession de 30 000 kilomètres de routes aux municipalités de la province. Évidemment, ces dernières

devaient en assumer l'entretien. Les entreprises de marquage privées purent ainsi gruger une partie des travaux habituellement effectués par le Ministère. Cette augmentation des activités n'avait toutefois pas empêché une intensification de la concurrence provoquée par la venue de Sotrace. Son dynamisme, comme nouveau joueur, en avait fait la plus importante entreprise de traçage routier au Québec en moins de quatre ans. Elle œuvrait dans tous les coins de la province, à l'exception des régions éloignées et de Montréal, qui était un marché particulier réservé aux initiés. Selon M. Potvin, Sotrace était devenue l'entreprise à abattre. La guerre de prix semblait vouloir durer.

18.5. LES DÉFIS

Les défis, à l'aube de la cinquième année d'activités du groupe d'entreprises de M. Potvin, étaient nombreux. Outre ses projets antérieurs non réalisés, qu'il n'avait jamais abandonnés, il se demandait que faire de Soscelle. Il manquait déjà de temps pour s'occuper de Sotrace, FTQ l'accaparant de plus en plus. Plusieurs avenues s'offraient à lui pour résoudre ce problème, mais il n'avait par encore trouvé la formule satisfaisante. Il croyait encore en cette compagnie et ne jugeait pas la situation critique ni urgente.

Du côté de Sotrace, le défi était double. Il fallait trouver un moyen de diminuer les coûts d'exploitation et de faire augmenter les prix. M. Potvin jugeait que la plus grande qualité qu'il offrait à sa clientèle devait se payer. Malheureusement, les municipalités étaient toujours insensibles à cette qualité, et ce, malgré les données que leur procurait ce nouvel équipement.

Mais, plus que tout, c'était la suite du projet Traceur 2000 qui préoccupait M. Potvin. Que faire de cet équipement ? D'autres améliorations devaient y être apportées avant de le vendre, mais, sous peu, il faudrait songer à des façons de le fabriquer et de le commercialiser. Une fois de plus, il faisait face à diverses options. Elles s'avéraient difficiles à évaluer, puisque M. Potvin s'éloignait de plus en plus de son terrain d'expertise et il le savait bien. Par ailleurs, il disposait de ressources fort limitées. Il devait respecter la capacité de croissance de ses firmes, partiellement cadencée par ses propres disponibilités de temps et par une situation financière un peu serrée. De plus, la fabrication commerciale du Traceur 2000 requérait des connaissances en ingénierie que son personnel ne possédait pas. Elle nécessitait également un agrandissement substantiel de l'usine actuelle. Enfin, la clientèle pour de tels équipements était méconnue de M. Potvin. Décidément, du marquage

routier à la fabrication d'équipements de marquage routier... il y avait beaucoup plus qu'un pas!

Le marché le plus intéressant pour le Traceur 2000 était certainement les États-Unis. Quant au marché québécois, le seul client qu'identifiait M. Potvin, pour le moment, était le Ministère. Il ne pouvait quand même pas vendre son équipement à ses concurrents directs.

Alors qu'il réfléchissait à toutes ces voies possibles de développement, M. Potvin reçut un coup de fil d'une vieille connaissance œuvrant pour une importante firme québécoise de génie conseil. Cette dernière démarchait un pays d'Afrique pour la réalisation d'importants travaux de construction et d'entretien de routes. On prévoyait des travaux de marquage et l'acquisition d'équipements pour les réaliser. Comme cette firme n'avait pas l'intention de réaliser elle-même ces travaux spécialisés, elle offrait à M. Potvin de les prendre en charge. Une rencontre à Ottawa avec deux représentants de ce pays était même déjà prévue pour la semaine suivante. M. Potvin demanda deux jours de réflexion avant de répondre à cette invitation. Il ne connaissait rien à l'exportation et n'avait jamais mis les pieds en Afrique. Il avait peu à perdre à accepter une première rencontre, mais comment une telle occasion pouvait-elle s'inscrire dans le développement de son entreprise ?

Il se donna alors deux jours pour faire le point sur la situation actuelle de ses entreprises et sur leur développement futur.

QUESTIONS DIRECTRICES

Préparez la planification stratégique de l'entreprise de M. Potvin pour les trois prochaines années. Ce plan devrait apporter des solutions aux problèmes suivants :

- Que faire de Soscelle ?
- Quelles actions recommandez-vous à Sotrace pour faire face à la guerre de prix ?
- Quelles options s'offrent à M. Potvin pour le développement du Traceur 2000 ? Quelle option recommandez-vous?
- Recommandez-vous à M. Potvin de poursuivre l'occasion africaine ? Pourquoi ?
- Les autres projets de M. Potvin doivent-ils être réalisés ? Si oui, comment ?

CAS 19

Sotrace III: Attention au tournant...

LUC ROBITAILLE
Université du Québec à Trois-Rivières

19.1. DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

En 1996, Sotrace a continué d'utiliser le Traceur 2000 pour ses activités régulières, dans le but d'y apporter ses derniers correctifs. Les efforts déployés dans FTQ pour le développement de ce véhicule, conjugués à la guerre de prix qui rendait difficile l'obtention de contrats lucratifs, incitèrent M. Potvin à diminuer les activités de Sotrace. Son chiffre d'affaires chuta à 900 000 $ et, pour la première fois, elle enregistra des pertes substantielles. Sa banque, jadis si généreuse, se montra de plus en plus prudente et inquiète, d'autant que trois années de recherche et développement et 500 000 $ d'investissement avaient complètement épuisé les liquidités de ces entreprises.

Quant à Soscelle, elle subit un sort semblable. À sa troisième année d'exploitation, elle enregistra une perte significative. M. Potvin était persuadé que cette compagnie avait du potentiel, mais, avec les développements survenus dans ses autres compagnies, il n'avait tout simplement pas trouvé le temps nécessaire à son redressement. Toutefois, après avoir considéré différents scénarios, il avait, croyait-il en ce début de l'année 1997, trouvé la solution la plus simple et la plus efficace pour Soscelle. Il avait recruté un associé pour s'en occuper. Ce nouvel actionnaire prendrait ainsi en charge, dès la prochaine saison, les opérations et le développement de Soscelle.

Par ailleurs, Dominique, le fils de M. Potvin, avait terminé ses études en génie civil et s'était joint à plein temps à Sotrace à l'été 1996. Encadré par son père, il assumait dorénavant la direction des opérations de Sotrace. De même, Jean Légaré, le beau-frère de M. Potvin, était devenu responsable du développement du Traceur 2000 et de FTQ. Bien qu'il supervisât de près les affaires de Sotrace, de Soscelle et de FTQ et qu'il veillât à leurs orientations générales, M. Potvin était satisfait de son organisation et de ce début de délégation. Il avait confiance en son équipe, qu'il devait toutefois consolider pour faire face aux défis à venir.

Ce noyau dur de personnes clés, complété par Gisèle, l'épouse de M. Potvin, devait cependant travailler au ralenti d'octobre à avril, alors qu'aucun contrat ne pouvait être effectué. Une trentaine de travailleurs s'y greffaient l'été, mais il était de plus en plus difficile de conserver les meilleurs éléments de ce groupe d'une année à l'autre. Cette situation ennuyait au plus haut point M. Potvin.

Ce dernier avait toujours son projet de peinture en tête. Ses formules chimiques étaient même au point. Il espérait faire une alliance stratégique avec une PME œuvrant dans un domaine connexe. Certaines démarches avaient été entreprises auprès d'une firme de sa région qui s'était montrée réceptive, mais son engagement définitif tardait à venir. Même s'il n'y avait pas urgence, puisque la consommation actuelle de peinture de Sotrace ne permettait pas, à elle seule, sa fabrication de façon rentable, M. Potvin s'inquiétait un peu de cette situation. Si jamais ses deux fournisseurs de peinture avaient vent de son projet, il aurait rapidement de sérieux problèmes d'approvisionnement...

Parallèlement à ce projet, après une longue réflexion, M. Potvin avait conclu que, pour contrer les attaques de ses concurrents dans le domaine du marquage routier, il devait se rapprocher de sa clientèle en s'associant avec certaines entreprises dans différentes régions du Québec. Cette diversification géographique devenait d'autant possible que le nouvel équipement mis au point permettait un certain contrôle à distance des travaux effectués. Un premier pas avait déjà été franchi auprès d'une PME, et une première rencontre était prévue.

Le projet qui avait le plus évolué, en 1996, était sans contredit le contrat avec le pays d'Afrique. De rencontre en rencontre, de consultations en frustrations, M. Potvin avait réussi à cerner les besoins de ce client africain potentiel. Il s'agissait d'un groupe d'entreprises privées dirigé par de riches familles entretenant

d'étroites relations avec les dirigeants politiques de leur pays. Il avait effectué deux voyages dans ce pays. Le contrat avait été signé. Il prévoyait, pour l'automne 1997, la vente d'un véhicule (celui acquis en 1993 d'un fabricant américain) équipé du Traceur 2000, de même que le service de marquage et d'entretien offert par Sotrace pour les trois prochaines années, de novembre à mars.

Cette entente allait permettre aux entreprises de M. Potvin de régler partiellement leurs problèmes de liquidité. D'ailleurs, M. Potvin venait de recevoir un chèque représentant le tiers du prix de vente de l'équipement, qui serait totalement payé avant livraison. Évidemment, ceci impliquait que FTQ devait fabriquer rapidement un deuxième Traceur 2000 pour les activités québécoises de Sotrace.

En fait, M. Potvin avait pris goût à ce genre d'activités internationales et comptait bien rechercher de nouvelles occasions semblables. Elles étaient lucratives et permettraient peut-être de solutionner en partie son problème de permanence des effectifs.

19.2. LE PLAN PRÉLIMINAIRE DE FTQ

Parmi toutes les activités à venir de son groupe d'entreprises, M. Potvin jugeait que celles de FTQ en constituaient la pierre angulaire. C'est là qu'il voyait le plus de potentiel de croissance et le plus d'énergie à investir. Deux chantiers majeurs de développement devaient s'ébranler simultanément. D'un côté, il y avait tout le problème de la mise en marché du Traceur 2000. De l'autre se dressaient les énormes changements requis par leur fabrication.

M. Potvin visait le marché américain, mais, avant de s'y attaquer, plusieurs étapes, selon lui, devaient être franchies. Il fallait surtout faire ses preuves auprès d'un utilisateur crédible. Son plan était de réussir à en vendre quelques-uns au ministère des Transports du Québec, puis de se servir de cette vente comme « carte d'affaires » aux États-Unis. Mais, pour convaincre le Ministère, il fallait d'abord sensibiliser ses responsables à l'importance des atouts majeurs de ses équipements, en particulier le contrôle accru qu'ils procuraient et la plus grande uniformité du marquage. Ses démarches consisteraient à organiser des sessions d'information et de démonstration auprès des décideurs de cette organisation. S'il réussissait à ce niveau, il ferait d'une pierre deux coups. Premièrement, il faciliterait la mise en marché du Tracteur 2000. Deuxièmement, il éliminerait la concurrence québécoise auprès de ce client, puisqu'il serait alors le seul à pouvoir offrir le contrôle et la qualité que ce dernier exigerait dorénavant.

Cette première étape franchie, le plus exigeant resterait à faire. On n'aborde pas le marché américain sans une organisation bien rodée et une démarche éclairée. Il savait qu'il lui faudrait investir beaucoup dans le matériel promotionnel et dénicher un distributeur spécialisé, qui ne serait heureux d'une telle association que dans la mesure où elle serait fort payante pour lui. A cette fin, il fallait que FTQ soit capable de produire rapidement, en quantité et en qualité.

Mais beaucoup de questions restaient sans réponses. Il n'avait aucune idée de la taille de ce marché aux États-Unis. Il savait que trois ou quatre fabricants d'équipements de marquage y œuvraient. Il avait estimé rapidement le coût de production d'un équipement basé sur une production de 15 unités, mais il ignorait le prix que la clientèle était prête à payer. Bref, il avait besoin d'aide avant de s'attaquer aux voisins du Sud. Il avait d'ailleurs l'intention de consulter sous peu des experts en exportation sur le territoire américain.

La mise en marché du Traceur 2000 devait s'accompagner d'une capacité de production qui restait à concevoir de toutes pièces. Évidemment, tout comme pour la distribution de l'équipement, plusieurs options différentes étaient envisagées, de la moins exigeante à la plus exigeante. Mais, comme il n'aimait pas les solutions faciles, M. Potvin songeait à opter pour une approche nécessitant un implication de son organisation à tous les niveaux. Il voulait produire lui-même son équipement. Selon lui, la première étape de la longue route qui mènerait FTQ vers la production industrielle du Traceur 2000 était l'embauche d'un ingénieur industriel expérimenté, qui veillerait à la conception de l'atelier de fabrication. Il avait déjà en tête une professionnelle qui l'avait beaucoup impressionné lors du projet de recherche et développement réalisé en collaboration avec l'université.

La fabrication industrielle nécessitait toutefois beaucoup plus. Il faudrait, par exemple, élaborer un système de contrôle et de prix de revient fiable, ainsi qu'une approche de production alliant les avantages de la production en série et la flexibilité de la fabrication sur mesure. M. Potvin voulait en effet pouvoir aborder ses clients avec une panoplie d'options qui répondraient à leurs exigences particulières. Un système de numéros de série devait aussi être prévu, de même que des processus d'achats, de contrôle des stocks, etc. Des améliorations devaient également être apportées à l'équipement. Jean Légaré avait, dans ses tiroirs, une série d'innovations intéressantes : système de mire intégré au traceur, système de communication électronique, boîtes de con-

trôle sur circuits imprimés, design esthétique des composantes, amélioration de l'ergonomie des postes de travail, etc.

Lorsque M. Potvin songeait à ce qu'impliquaient tous ces changements, la tête lui tournait. Comment réussirait-il à orchestrer tout cela ?

19.3. LES PARADOXES

M. Potvin aimait les défis. De ce côté, il était totalement comblé. En ce mois de mars 1997, profitant de quelques semaines de relative accalmie avant le début de la nouvelle saison, il entreprit la rédaction du plan de développement quinquennal de ses firmes. Ce difficile exercice intellectuel l'amena à réfléchir aux nombreux paradoxes de sa vision du développement de ses firmes :

- Il mettait beaucoup d'énergie à planifier et à développer les activités de Sotrace, de Soscelle et de FTQ, alors que sa planche de salut financière reposait sur un contrat imprévu avec un pays d'Afrique.
- La pierre angulaire du développement de son groupe d'entreprises était la fabrication d'un équipement de marquage, mais il n'avait aucune expérience de production.
- Son projet de fabrication de peinture le faisait s'éloigner d'autant de son métier original, relié aux travaux routiers.
- Le manque de fidélité, de sérieux et d'implication au travail de sa main-d'oeuvre l'horripilait, alors qu'il se lançait dans des projets de croissance qui ne feraient qu'augmenter les problèmes associés à la gestion des ressources humaines.
- Tous ces projets de développement exigeaient beaucoup de fonds et ne feraient que le rendre plus vulnérable face à sa banque. Il s'était pourtant juré, après ses récentes difficultés de liquidité, de ne plus jamais se mettre en situation d'infériorité à l'endroit de son banquier.
- Il avait accepté de partager également l'actionnariat de ses entreprises avec ses différents associés, alors qu'il se refusait à y introduire une société de capital de risque, malgré son désir de devenir moins dépendant de sa banque.

M. Potvin se demandait s'il ne valait pas mieux opter pour la tranquillité : vendre son concept de Traceur 2000 et se limiter à des activités minimales pour Sotrace, de sorte que seul son entourage immédiat y travaillerait. Pendant la longue saison hivernale

québécoise, il pourrait enfin s'adonner, en Floride, à son sport favori : le golf.

Mais M. Potvin était mu par une force intérieure qu'il ne contrôlait pas complètement. Elle le rendait incapable de laisser tomber une idée sans avoir tout essayé pour la réaliser. Il était tenace. Au diable les paradoxes ! La préretraite n'était pas pour demain...

QUESTIONS DIRECTRICES

Commentez les paradoxes vécus par M. Potvin. Préparez la planification stratégique de l'entreprise de M. Potvin pour les cinq prochaines années et apportez des solutions aux problèmes suivants :

- Comment diminuer la vulnérabilité financière des entreprises de M. Potvin ?
- Que devrait proposer M. Potvin à la PME qu'il rencontrera sous peu dans le but de réaliser l'expansion territoriale de Sotrace ?
- Comment FTQ devrait-elle s'attaquer au marché américain et comment devrait-elle concevoir la fabrication du Traceur 2000 ?
- Comment intégrer tous les projets de M. Potvin dans son plan stratégique ?

CAS 20

L'entreprise Selton

JEAN-MICHEL PLANE
Université Montpellier III

Créée en 1990, l'entreprise Selton, SARL au capital de 60 000 F[1], est une petite entreprise de services composée de sept salariés. Cette société, fondée au départ par quatre associés, est spécialisée en recherche et développement en informatique industrielle. Après un démarrage difficile et une période de crise, deux de ses associés ont préféré quitter le capital de la société. Il reste donc, depuis 1993, deux associés, François Vallier, propriétairedirigeant, et Jean Thomas. L'entreprise Selton évolue dans deux domaines d'activités stratégiques : les *software* en communication dotés de puissantes bases de données et les *hardware* à base d'électronique.

Les applications réalisées en software connaissent une très forte croissance et peuvent être très diverses, comme l'indiquent les types de projets réalisés par Selton : l'automatisation de l'exploitation de billets de transport et la programmation des panneaux

1. Une SARL est une Société à responsabilité limitée, qui emprunte ses caractéristiques à la société de capitaux (société anonyme), parce que les associés ne sont responsables des dettes de la société qu'à concurrence de leur apport, mais aussi à la société de personnes, parce que la personnalité des associés (2 à 50) est prise en considération pour la constitution de la société, et les parts ne sont pas librement cessibles. Concernant l'entreprise Selton, son capital de 60 000 F correspond à environ 15 000 $ CAN.

lumineux pour l'information des voyageurs, le contrôle des chambres froides de supermarchés dans la région, le contrôle automatique du transit portuaire de marchandises pour un concessionnaire. Selton développe également un hardware (instrument à base d'électronique et d'informatique) pour le diagnostic et le traitement urologique. Ce secteur du hardware semble plus problématique, dans la mesure où il est peu rentable et relativement coûteux en investissement. La société compte, à l'heure actuelle, sept salariés, ingénieurs de formation, sous contrats à durée indéterminée, et est en pleine croissance économique.

Actuellement, le chiffre d'affaires et le résultat global net sont en très nette croissance depuis plus de deux ans (de l'ordre de 25 % par an). La situation économique et financière est donc globalement satisfaisante, même s'il convient de souligner que l'entreprise est relativement endettée. Par ailleurs, on observe depuis quelques mois un gonflement des stocks de produits en cours qui affecte sensiblement le degré de liquidité de l'entreprise. Ceci semble traduire un manque de fluidité dans le comportement stratégique de la société, qui affecte tant sa liquidité que son rendement économique.

20.1. HISTOIRE ET PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

L'entreprise dirigée par François Vallier se situe dans le département de l'Hérault, dans le sud de la France. Cet entrepreneur est né le 19 janvier 1955 en Lozère, au sein d'une famille cévenole protestante. A l'âge de 18 ans, il obtient son baccalauréat scientifique, puis entreprend des études qui le conduiront au diplôme d'ingénieur. En 1976, il est cadre (ingénieur informaticien) à Montpellier, au sein d'une firme multinationale prospère à travers laquelle il développe ardemment et passionnément de solides compétences sur le terrain. Le 13 avril 1989, il est licencié par l'entreprise pour des raisons économiques. Il décide alors de créer sa propre entreprise, tirant profit de vingt ans d'expériences accumulées et satisfaisant ainsi à un fort besoin de réalisation de soi. En outre, son expérience précédente lui a permis de tisser de nombreuses relations professionnelles et de s'insérer au sein d'un véritable réseau, notamment avec des fournisseurs, mais également avec d'autres informaticiens sur le plan national. La société montpelliéraine ayant connu beaucoup de difficultés, cela a facilité la récupération d'une partie des partenaires, notamment grâce à ses compétences reconnues et à ses relations sociales et professionnelles.

Les mobiles expliquant cette création d'entreprise semblent multiples. On peut citer la nécessité d'autonomie, le besoin

d'innover, « d'apporter du neuf », de sortir du quotidien et de réussir socialement. Il semble que ce dirigeant a tout de même besoin d'exercer un certain pouvoir charismatique sur son personnel, dans la mesure où il désire tout contrôler, ce qui le conduit à pratiquer la supervision directe, invoquant le plus souvent le manque d'expérience de ses employés. Le fait d'avoir engagé des ressources propres dans cette affaire traduit une volonté d'exercer un pouvoir de décision, alors que la situation de salarié ne répondait que partiellement à ses motifs personnels d'implication.

Vallier se dit volontiers optimiste, confiant en lui-même, créatif, intelligent, persévérant, extraverti, passionné par ses deux chevaux, qu'il monte en fin de semaine... Il aime parler de lui, de son autonomie, de ses capacités de travail, d'adaptation et d'écoute des autres. Il a plutôt un processus de prise de décision stratégique de type adaptatif, émergent, consistant essentiellement à réagir aux stimuli extérieurs pour modifier sa stratégie, plutôt qu'un comportement de type pro-actif. De culture méditerranéenne, cet entrepreneur éprouve un besoin de plasticité et de convivialité dans son organisation. Il semble redouter une croissance excessive, qui pourrait conduire à des difficultés de maîtrise de la société, ce qui ne paraît pas conforme à ses aspirations.

Malgré tout, sa volonté est de créer des emplois et de doubler ainsi son effectif actuel, dans la mesure où il n'accepte pas l'idée de refuser des contrats afin de freiner ce mouvement, même si la volonté de « rester son propre patron » demeure dominante. Marié et père de deux petites filles, sa famille joue un rôle important dans son équilibre professionnel ; il est ainsi plutôt bien encouragé par ses proches depuis le début de son « aventure ». Cependant, il n'a pas de logique familiale quant au devenir de son affaire, dans le sens où il souhaite voir ses filles réaliser de « solides études scientifiques ou médicales ». Il n'est donc pas du tout soucieux quant au problème de la transmission d'un savoir-faire à ses héritières.

Bien qu'il soit assez difficile de cerner sa personnalité plutôt complexe, M. Vallier paraît accorder une grande importance à la valorisation de son travail et de celui de ses employés. Il ne semble pas rechercher le profit de manière démesurée et privilégie la qualité. Il souhaite se faire « une place au soleil » en rendant un bon service à un prix compétitif, ce qui constitue selon lui la seule manière d'exister. De plus, son objectif est de vendre les produits et services déjà réalisés pour rentabiliser la recherche et le développement, avant de chercher de nouveaux projets. Il désire également élargir sa clientèle, renforcer sa notoriété et préserver sa

bonne image de marque. Il fait l'hypothèse que cela passe par les produits déjà commercialisés, en raison du nombre important d'utilisateurs.

La publicité et, plus généralement, l'approche marketing ne sont pas perçues comme une manière stratégique de développer la société. Vallier trouve cela très onéreux et apparaît sceptique quant à la portée de ce type de démarches, qu'il décrit volontiers comme étant « du vent ». On peut donc dire qu'il fait partie des nouveaux entrepreneurs, caractéristiques de ce que d'aucuns appellent la nouvelle économie axée sur un capitalisme entrepreneurial. En ce sens, il est ingénieur informaticien de formation, a longtemps été salarié et cadre dans une grande société dont il a été licencié pour des raisons économiques, ce qui l'a conduit à réaliser un projet de création d'entreprise.

20.2. L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

On peut constater qu'il existe un nombre croissant de PME spécialisées en informatique dans le sud de la France. Ces sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) apparaissent relativement dynamiques au sein d'un marché national (voire international) en pleine expansion. Cela s'explique notamment par le fait que la très grande majorité des grandes firmes sous-traitent la réalisation de nombreuses applications informatisées. Ceci dit, dans le domaine d'activité stratégique principal de la société, à savoir le software de communication, la concurrence reste raisonnable, en raison d'un accès assez difficile à une technologie complexe à maîtriser. En effet, la plupart des SSII (près de 90 %) consacrent leurs énergies à la conception et à la réalisation de programmes de gestion (informatique de gestion). Néanmoins, la multitude de ces sociétés constitue un facteur de risque pour l'entreprise, puisqu'il existe un réel potentiel concurrentiel lié en grande partie à l'atomicité de l'offre.

Cependant, Selton détient un avantage technologique indéniable sur les autres SSII, dans la mesure où l'entreprise maîtrise complètement les concepts de l'informatique de communication. Le marché des programmes de communication étant en pleine expansion, la menace de nouveaux entrants se fait pesante, comme le note Vallier, même si la technologie reste à la fois complexe, difficile d'accès (coût élevé, temps d'apprentissage important...) et surtout turbulente, en raison d'une constante nécessité d'innovation dans ce domaine. Sur un marché en plein décollage, la société semble vouée à un bel avenir, même s'il est probable qu'elle sera rejointe par d'autres concurrents.

Il semble donc souhaitable que le dirigeant s'intéresse davantage à son environnement et qu'il envisage une veille technologique. Concernant les produits de substitution, on peut considérer qu'il est possible de trouver des produits en communication standardisés qui sont généralement moins chers, mais leur manque de personnalisation limite sensiblement leur utilisation et leur performance. Ils peuvent cependant être intéressants pour de petits programmes impersonnels. Selton sous-traite la comptabilité, l'administration du personnel (contrats de travail, rémunération...), ainsi que la distribution de ses produits et services. Le comptable est en fait le père de François Vallier, qui travaille quasiment bénévolement pour la société. Par ailleurs, un cabinet de conseil en gestion des entreprises est chargé principalement de l'administration des contrats de travail et de la rémunération.

Le réseau commercial est assez particulier, dans la mesure où des commerciaux indépendants, sans aucune exclusivité, ont pour rôle de trouver de nouveaux marchés. Ils sont ainsi rémunérés en fonction de leur activité, mais Selton reste tributaire de leur efficacité. Vallier affirme qu'il est problématique de recruter un commercial à temps plein dans l'entreprise, ce qui est caractéristique des SSII qui fonctionnent toutes de cette manière. Quant aux fournisseurs de produits, il s'agit principalement de distributeurs de matériels informatiques, relativement nombreux, sur un marché très concurrentiel. Selton a tout de même un distributeur privilégié, partenaire de longue date, qui garantit un service après-vente performant.

La nature de l'activité de Selton réduit considérablement le volume de clients potentiels, dans la mesure où les software en communication concernent essentiellement les grandes structures (entreprises privées ou administrations publiques). Vallier concède volontiers qu'il préfère vendre ses projets à des entreprises managériales privées, car il considère les négociations avec les administrations publiques comme compliquées et longues, les personnes chargées du dossier n'ayant pas toujours de réels pouvoirs de décision. Par ailleurs, les administrations payent généralement au moins 90 jours après la livraison du produit fini, ce qui implique un niveau de trésorerie suffisant. Il semble enfin qu'il soit plus difficile de proposer à ces structures des programmes complémentaires, car leur mode de gestion fondé sur la programmation budgétaire constitue une source de rigidité, ce qui prive l'entreprise d'un revenu pouvant être substantiel.

Dans tous les cas, Selton reste en relation avec ses anciens clients, puisqu'elle prend en charge l'entretien et la maintenance

des produits installés. Vallier considère le projet portuaire comme vital, puisqu'il assure plusieurs dizaines de mois d'activité, garantissant ainsi une croissance indéniable. De plus, il offre à la société de nombreuses possibilités de contact avec de multiples clients potentiels, étant donné le nombre important d'entreprises présentes dans le port. En ce sens, le produit informatique mis au point par Selton met en relation l'ordinateur central du port avec celui des clients. Ceux-ci peuvent donc, grâce à un code d'accès, consulter une banque de données concernant les autres compagnies maritimes desservant le port, les horaires de départ et d'arrivée, ainsi que les destinations des navires. Dans la mesure où tous les clients du port sont en relation avec ce produit, cela renforce considérablement le positionnement de Selton. Enfin, la société peut raisonnablement envisager l'implantation de son produit sur d'autres sites portuaires, voire son exportation vers l'Espagne.

20.3. L'ORGANISATION ET LE POTENTIEL HUMAIN

Jean Thomas est le second associé de la société. Il est diplômé de l'Université des Sciences de Montpellier II, où il est d'ailleurs professeur associé à mi-temps au sein du Département d'ingénierie électronique. Il partage donc son temps de travail entre l'université et l'entreprise, où il est salarié sous contrat à durée indéterminée. Les cinq autres salariés sont tous ingénieurs en technique industrielle, même si Paul Raymond est spécialisé en télécommunication. Par ailleurs, il est remarquable de constater que tous ces salariés sont issus de la même université, ce qui conduit à s'interroger sur les raisons qui ont poussé le dirigeant à effectuer ce type de choix de recrutement.

Comme beaucoup de petites entreprises, Selton ne dispose pas d'un organigramme formalisé. La société peut néanmoins être analysée à partir de trois unités : l'unité programmation, dans laquelle on trouve deux ingénieurs directement encadrés par Vallier, l'unité des systèmes électroniques, composée de deux ingénieurs dirigés par Thomas, et l'unité documentation, composée d'un salarié sous la responsabilité du dirigeant. Si le mécanisme de coordination principal reste l'ajustement mutuel, ces derniers mois il semble que la supervision directe se soit développée compte tenu de la croissance de l'activité.

La communication organisationnelle reste cependant tout à fait informelle. La prise de décision est centralisée, même si Thomas est régulièrement consulté. Il convient cependant de souligner que les ingénieurs doivent faire preuve d'une certaine auto-

nomie opérationnelle, surtout lorsqu'ils travaillent à un projet chez un client. On ne peut pas dire, non plus, que le travail génère une forte spécialisation, du fait du caractère parfois imprévisible de la programmation informatique. Ceci dit, le dirigeant effectue toujours l'analyse de la demande et la planification du projet, qui sont décrites dans un manuscrit qui constitue le schéma directeur du projet que les programmeurs devront respecter. Les programmeurs disposent cependant de marges de manoeuvre et peuvent proposer, par exemple, des améliorations, tout en s'efforçant de respecter le schéma directeur et la demande du client.

Dans cette perspective, les programmeurs peuvent avoir à identifier des dysfonctionnements ou des perturbations, ce qui enrichit leur travail, dans la mesure où ils doivent pouvoir être créatifs et réagir rapidement face aux incidents techniques. L'unité des systèmes électroniques est responsable d'un ensemble d'opérations d'assemblage de pièces électroniques pour fabriquer les hardware, ce qui suppose une très forte spécialisation des salariés. Enfin, l'unité de documentation a pour fonction de créer les modes d'emploi des produits vendus aux clients. Plus récente, elle résulte d'une prise de conscience du dirigeant quant à l'intérêt de fournir, avec le programme, des explications sur son fonctionnement, dans une perspective d'amélioration de la qualité. De plus, l'unité élabore des présentations ou des démonstrations à des fins commerciales. Le rôle de cette unité est donc progressivement devenu essentiel, compte tenu des exigences de la clientèle et de la nécessité de développer de la documentation en langues étrangères dans une perspective d'exportation (principalement vers l'Espagne).

Cette structure assez simple repose sur le savoir, la compétence, la convivialité et la santé du dirigeant omniprésent. La singularité de fonctionnement se situe plutôt au niveau des unités de travail, qui fonctionnent de manières différentes. En effet, l'unité des systèmes est assez classique, puisqu'elle comprend un responsable (Thomas) et un centre opérationnel (deux ingénieurs). La production est réalisée en petites séries standardisées, plus ou moins continues, selon les commandes. L'unité de programmation diffère beaucoup et s'apparente davantage à un fonctionnement par projets. Le dirigeant est en fait chef de projet et dispose en permanence de deux programmeurs. La petite taille de la société confère une grande flexibilité à son organisation interne, dans le sens où elle peut rapidement s'adapter aux variations de la demande et de l'activité, et donc réagir aux événements aléatoires.

Par ailleurs, Selton connaît des problèmes de communication. La coordination du travail par communication informelle au sein

de l'unité de programmation ne permet pas une efficacité totale. Beaucoup d'informations se perdent, principalement à cause de la «suractivité » du dirigeant, parfois tenu de s'absenter de la société pour des raisons commerciales. Ces pertes d'informations relatives au management d'un projet informatique conduisent à des retards, voire à un certain mécontentement de la clientèle.

20.4. LA GESTION DES HOMMES

En matière de gestion des employés et de développement des ressources humaines, Vallier semble être un entrepreneur « à vision faible », dans le sens où il ne place pas la gestion des ressources humaines parmi ses priorités organisationnelles. On peut donc observer, dans cette entreprise, une vision réductrice de la fonction personnel, puisque les activités d'administration du personnel sont presque toutes faites à l'extérieur. En termes d'emplois, on se rend compte que le personnel est jeune, la moyenne d'âge étant d'environ 27 ans. L'ancienneté moyenne est d'environ un an, ce qui est lié au fait qu'il s'agit pour tous de leur premier emploi, et les qualifications sont assez semblables.

Tous les salariés sont issus de la même université et sont en phase d'apprentissage. On pourrait croire qu'il s'agit d'un effet de proximité, mais le dirigeant pense que ce mode de recrutement facilite l'adaptation à la culture d'entreprise. Dans tous les cas, le recrutement a été réalisé directement par le dirigeant, sous les conseils de Thomas. La stratégie de recrutement consiste à engager un jeune diplômé afin de lui apporter une première expérience professionnelle. En contrepartie, force est de constater que le niveau moyen de rémunération proposé est relativement bas (en fait, cela correspond au salaire minimum dans la profession) et le niveau d'implication des salariés reste assez différent selon les personnes...

Il est difficile d'apprécier le niveau d'instabilité du personnel, en raison de son manque d'ancienneté. Néanmoins, on peut penser que si la politique de rémunération n'évolue pas, il y aura, à terme, un risque de fuite des salariés. Comme dans beaucoup de petites entreprises, l'évaluation reste informelle et repose sur des jugements de valeur très globaux de la part du dirigeant (impressions d'efficacité, d'efficience, de sérieux, de présence, de disponibilité...). Cette méthode connaît des limites, dans la mesure où elle est porteuse d'erreurs de jugement. Elle peut susciter des sentiments d'injustice pouvant contribuer à la dégradation du climat social (rivalité, conflits latents...) et se traduire par une diminution sensible de la performance humaine.

En matière de formation, le dirigeant n'est pas prêt à « dépenser » de l'argent dans des stages de formation. Il considère que la meilleure formation est celle réalisée sur le terrain et il prône l'autoformation, citant son exemple personnel. Ceci dit, il semble qu'il existe au moins des besoins de formation en gestion et en management de projet... Enfin, on ne peut raisonnablement parler d'une politique de participation des salariés même si l'ambiance de travail reste satisfaisante au sein de l'entreprise. En définitive, cette petite entreprise présente nombre de caractéristiques spécifiques à l'« hypofirme », telles que l'effet de proximité, l'effet de proportion, la centralité du dirigeant, la simplicité du système d'information ou encore une relative instabilité face à une croissance qu'il y aura lieu de maîtriser...

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Quel diagnostic stratégique peut-on établir, compte tenu de la situation de la société Selton ? Vous démontrerez notamment le caractère singulièrement interactif et systémique des problèmes rencontrés.
2. Quel est le profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant de cette affaire ? Il s'agira de montrer en particulier la complexité du personnage et la manière dont il devra gérer ses propres contradictions.
3. Quel scénario peut-on envisager afin de contribuer au développement de cette petite entreprise, incontestablement en phase de croissance ?

CAS 21

Les crèmes glacées Chalot

MICHEL MARCHESNAY
Université Montpellier I

Ce cas prend la forme d'une interview réalisée auprès du chef de l'entreprise. Cette interview se déroule au siège de la société plassanaise de crèmes glacées, dans la zone industrielle de Plassans, petite ville touristique de la Côte d'Azur.

Le chef d'entreprise nous reçoit dans son bureau, constitué avec des panneaux amovibles et translucides. La porte reste ouverte ; des salariés de tous grades entrent et sortent, interrompant notre entretien pour demander au chef d'entreprise, M. Chalot, de résoudre les petits problèmes quotidiens. Le téléphone sonne fréquemment ; le « patron » répond directement, avec familiarité, aux clients et aux fournisseurs.

Les bureaux se trouvent dans un bâtiment neuf, installé dans la zone industrielle, bâtiment qui jouxte les locaux industriels dans lesquels sont fabriquées et entreposées les crèmes glacées. De l'autre côté des bureaux se trouve l'entrepôt dans lequel sont vendus les produits surgelés. Voici un compte rendu de cette interview. Les questions posées par l'auteur sont en caractères gras.

Q. Pouvez-vous dresser un rapide historique de la société ?

R. C'est très simple. Il s'agit d'une société assez ancienne, d'avant la guerre de 1940. Au départ, il s'agissait d'un simple magasin en ville. Puis l'affaire a pris de l'expansion; à la mort du fondateur, son gendre a repris l'affaire, mais celle-ci se développait un peu trop vite pour lui - et puis il n'avait pas la fibre. Moi, je

disposais d'une certaine somme, ça m'intéressait, j'ai un diplôme d'artisan en crèmes glacées. Alors, j'ai foncé. Ça, je ne le regrette pas: nous avons maintenant une bonne petite affaire. On a fait une société anonyme (corporation), avec les enfants et la famille ; le capital est quand même d'un million et demi de francs (250 000 $). J'ai envoyé l'aîné aux études pour qu'il prenne la relève quand je serai vieux. Heureusement, c'est pas demain la veille ! Ah ! on n'est pas d'accord sur tout, mais, comme on dit, « il n'y a que dans les cimetières qu'il n'y a pas de conflits » ! Il faut dire qu'il a fait une maîtrise en gestion à Montpellier. Ils savent beaucoup de choses, je ne dis pas, mais il voudrait m'apprendre mon métier. Mais des fois, je reconnais qu'il a un peu raison. En tout cas, il m'oblige à réfléchir, surtout que j'ai un peu l'impression qu'il va falloir faire des choix.

Q. Qu'est-ce que vous fabriquez exactement ?

R. C'est très simple. En fait, nous fabriquons deux produits. Tout d'abord, les crèmes glacées, qui sont les activités traditionnelles de la maison. Ensuite, nous vendons des produits surgelés. Au début, il s'agissait de produits fabriqués par nous, mais de plus en plus, nous nous contentons de revendre des produits des grandes marques, mais aussi des produits artisanaux fabriqués par des producteurs locaux. Au début, c'était un peu pour compenser le manque à gagner : comme les gens mangent des crèmes glacées d'avril à septembre, il fallait trouver une activité de compensation d'octobre à mars. Et puis, ça a très bien marché, à tel point que je me demande si ça ne pourrait pas devenir l'activité principale. Parce que le surgelé, ça a un mérite, ça fonctionne toute l'année. Et nous sommes bien connus dans la région - grâce surtout à nos crèmes glacées. Il faut dire aussi que nous sommes bien situés faciles d'accès, proches des grands axes, près des centres commerciaux et des sites touristiques. Que pourrait-on demander de Plus ?

Q. Le caractère saisonnier, ça doit vous poser des problèmes ?

R. C'est terriblement compliqué ! Pendant la morte saison, nous sommes 35 à faire marcher la boutique. Mais à partir de juin, il faut embaucher 20 ouvriers et manoeuvres peu qualifiés à la fabrication des crèmes glacées, et 10 commerciaux supplémentaires pour la livraison. Nous passons donc à 75-77 personnes. Ça nous pose d'énormes problèmes. Nous arrivons à trouver des saisonniers, en général des étudiants. Mais il faut les former, même si le métier est facile à apprendre. Mais c'est dur et pas bien payé (le salaire minimum, pour un minimum de 6 jours par semaine). Alors beaucoup partent sans préavis, et il faut les remplacer à pied levé. Ah ! de mon temps, quand j'étais apprenti, ça ne se passait pas comme ça!

Même mes enfants ne sont pas chauds pour mettre la main à la pâte, si je puis dire... En tout cas, c'est un gros problème, et je ne vois pas comment nous pourrions le résoudre. D'autant qu'à côté, j'ai 35 permanents, bien formés, pas trop mal payés, et les chefs, en particulier, connaissent bien le métier de glacier-pâtissier. D'ailleurs, pour tout dire, ils me poussent, avec le fils, pour qu'on développe aussi la viennoiserie, la pâtisserie, autour de la crème glacée. Il paraît que c'est ce qui se demande. Mais je ne sais pas si nous avons les reins suffisamment solides pour nous lancer là-dedans.

Q. Quel est votre marche ?

R. C'est très simple: il est essentiellement local et régional. Sur le plan local, nous vendons aux restaurants, aux boulangeries, aux pâtisseries, aux glaciers (eh oui...), aux grandes surfaces, etc. Là, nous vendons directement, les clients nous connaissent depuis longtemps, nos produits sont très appréciés. En particulier, le plus chic salon de thé-glacier de la préfecture est la propriété de mon frère : ça me fait une publicité formidable. Mais nous vendons aussi par l'intermédiaire de concessionnaires dans d'autres régions. Là, nous avons notre propre marque, « Le Cachalot » (vous voyez pourquoi...), dans la plupart des stations de la Côte d'Azur; nous avons réussi à nous implanter sur la côte languedocienne et la Côte Vermeille (le Roussillon, proche de l'Espagne), également dans la vallée du Rhône. Pour des raisons personnelles, nous avons aussi des clients dans la Loire.

Q. Quel est votre taux de pénétration ?

R. Mon fils m'a déjà posé la question. Dans la région, nous avons une bonne clientèle, bien fidèle. Mais avec eux, nous ne pouvons pas avoir de marque : à la limite, ils vont faire croire à leurs clients que ce sont eux qui ont fabriqué la crème glacée. Le seul problème est que les plus intéressants deviennent plus exigeants : sur la qualité, la diversité des produits, le délai de livraison et même sur l'association avec d'autres produits pâtissiers.

Mais sur les produits simples, il faut bien dire que nous sommes très concurrencés par les grandes marques, telles que Miko. Avec leur équipe professionnelle de bicyclette, dans les années 1980, je ne sais pas si leurs glaces étaient meilleures, mais ils sont très connus. Et puis, ils font partie d'un grand groupe industriel, alors, les grandes surfaces, nous ne pouvons pas y entrer; ils sont d'ailleurs imbattables sur les prix. Mais nos marchés à nous, ça ne les intéresse pas: c'est ce qui nous a sauvés pour l'instant, encore que pas mal de confrères ont dû fermer boutique.

En fait, nous sommes plutôt concurrentiels sur les produits « Cachalot », car là nous vendons sous notre propre marque, et assez dans les mêmes circuits. Mais en pleine saison, il y a de la place pour tout le monde. Remarquez, ça n'est pas facile. On est très tributaire du temps : une vague de chaleur quelque part, et les concessionnaires demandent d'urgence une livraison: panique, difficulté à maintenir la qualité et à respecter les délais... et risque de perdre de la clientèle. Et puis, les Services de l'Hygiène Alimentaire nous surveillent de près. En cas d'amende, c'est une publicité à l'envers!

Q. Quels sont vos problèmes financiers ?

R. Nous avons surtout des problèmes de trésorerie. Vous avez compris que, au début de la saison, nous avons un gros déficit de trésorerie, d'environ 1 million de francs en avril ; la trésorerie devient nulle en juin, puis positive, et monte à + 1 million. Alors, comment fait-on? Eh bien, on escompte les traites, et puis on a recours au découvert bancaire. Remarquez bien que je ne suis pas chaud pour travailler avec les banquiers ; j'ai eu en particulier des histoires avec des banquiers qui m'avaient accordé verbalement un découvert et, après... Alors, je m'arrange pour avoir des ouvertures de crédit dans plusieurs banques en même temps. Comme vous voyez, la confiance règne !

Maintenant, je me demande si je n'aurais pas intérêt à obtenir un crédit permanent durant la saison d'été; c'est ce que prétend mon fils, qui me dit aussi que je devrais augmenter le fonds de roulement permanent en consolidant le compte courant d'associés.

En ce qui concerne les investissements, on n'a pas de difficulté à obtenir du long terme à 15 ans. Les machines sont acquises en crédit-bail. Mais, à long terme, on n'a pas de gros problèmes, du moins pour l'instant. Je dis pour l'instant: mon fils pense que nous pourrions nous développer, en tout cas acheter du matériel moderne. Mais il faudrait pour ça emprunter ou faire entrer des nouveaux actionnaires. Je vous avoue que je ne suis pas très chaud : on sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on gagne. Mon principe, c'est de régler ses problèmes au maximum par soi-même, comme on a toujours fait. J'ai vu trop de mes collègues se faire « manger » par des « sauveurs ».

Q. Comment l'entreprise est-elle organisée ?

R. C'est très simple: nous sommes une petite entreprise, alors vous vous doutez bien que l'organigramme, on ne l'a pas écrit, tout le monde l'a dans la tête. En fait, plus les gens sont payés, plus ils ont d'autorité et de responsabilité (et vice versa). Bon, je ne dis

pas, il y a un peu de flou dans l'organisation; tout le monde met la main à la pâte, à la production, en cas de coup de feu. Les horaires sont plus élastiques, on fait la pause et on plaisante dans les bureaux : les salariés permanents sont ici depuis parfois plus de vingt ans, et on a embauché des gens de leur famille. Tout ça crée forcément des liens !

Mon rôle, dans l'histoire, il est simple: je fais un peu tout. Mon gros problème, c'est les stocks de matières premières pour la fabrication. Je dois être en permanence en liaison avec les fournisseurs. Comme ils sont nombreux sur le marché, ce sont eux qui m'appellent en premier, et on fait affaire. Mon autre grand rôle, c'est de veiller à adapter mes produits aux goûts du consommateur, en fonction de ce que me disent ou me suggèrent les commerciaux et les clients. Et puis, à plus long terme, je réfléchis aux projets d'investissements : achats de machines, de véhicules, nouveaux aménagements des locaux, etc.

Et puis, chaque matin, je donne mes instructions aux chefs de services. Nous examinons les tournées, les plans de production, les problèmes en suspens. Enfin, je décide, avec les chefs de services, des augmentations de salaire et des gratifications.

Q. Qui s'occupe des problèmes comptables et financiers ?

R. En ce qui concerne la trésorerie, c'est mon épouse qui s'en occupe, en particulier pour les remises à la banque des chèques, des effets, etc. Ma secrétaire s'occupe de la fixation des prix des produits. Elle suit le montant des stocks, fait un peu de gestion prévisionnelle, en particulier pour la trésorerie, et me tient au courant des incidents de paiement. C'est elle qui s'occupe du contentieux.

Pour la comptabilité, c'est une autre histoire. Avant, c'était l'expert-comptable qui s'en occupait. Mais mon fils a pensé que nous ne pouvions pas continuer à travailler comme ça. Il faut dire que lui estime que nous ne tirons pas assez parti des « opportunités de marché », comme il dit. Ça signifie qu'il faudrait essayer de diversifier nos produits pour mieux nous adapter aux besoins des consommateurs. Surtout, nous voudrions combler le déficit d'activité entre octobre et avril et, pour ça, faire autre chose. Ça nous permettrait d'intégrer les saisonniers. Mais pour être sûrs que ce soit rentable, il nous faut connaître nos prix de revient.

Alors le fils a récupéré la comptabilité. Il m'a fait acheter du matériel informatique. Il paraît que c'était plus difficile à mettre en route qu'il ne le pensait, mais ça fonctionne maintenant. Je veux dire par là que nous avons maintenant de façon très compliquée ce

que je calculais avant sur un bout de papier avec une règle de trois. Mais il paraît que c'est le progrès ! Je plaisante, mais avec cet engin, on commence à avoir un tableau de bord prévisionnel, qui permet à mon fils de programmer le travail de production, les livraisons, les approvisionnements. Je reconnais que ça me décharge pas mal. Bien entendu, il est tenté de donner directement les ordres aux chefs de services, mais j'y veille: c'est vrai que ça pose un réel problème, car ils ne savent plus très bien qui est le chef. Mais je ne vais pas rester dans mon bureau ! Et puis, tous les bureaux tiennent dans ce couloir, les portes sont ouvertes, et les informations circulent vite ! Mais il faudra que je pense quand même à donner un bureau au fils, car son service comptable commence à être très encombré !

Q. Comment fonctionne l'activité commerciale ?

R. En fait, il faut distinguer. Tout d'abord, le magasin de vente de surgelés (« Cash Allo ») est géré par un responsable qui est sous mes ordres. Il fonctionne comme tout magasin, avec, par exemple, ses propres campagnes publicitaires. Il vend, bien entendu, les crèmes glacées fabriquées par l'atelier, mais, comme je vous l'ai déjà dit, il vend aussi d'autres produits, en concession avec des producteurs.

Ensuite, nous avons un système de livraisons auprès des commerçants de la région. Le livreur doit également essayer de placer des appareils de réfrigération-présentation, que nous louons (il a une commission sur chaque contrat) généralement à la saison, par suite d'un accord avec le constructeur.

Enfin, nos camions livrent les produits sous la marque « Cachalot » dans des zones plus éloignées. Malheureusement, nos camions ne sont pas entièrement outillés pour la chaîne du froid, ce qui pose des problèmes de contrôle, de qualité et d'entreposage. En fait, nous utilisons des congélateurs dans les camions. Évidemment, nous devrions acheter des camions entièrement réfrigérés, mais j'avoue que le coût est vraiment très élevé. Si vous avez une solution, indiquez-la-moi.

Les livreurs, dans ces camions, assurent également le rôle de courroie de transmission avec les clients. Ce sont eux qui peuvent nous dire si les clients et les consommateurs sont satisfaits de nos produits, des nouvelles variétés, des présentations.

Comme nous vendons aux commerçants des environs sans marque propre, ça a un avantage : nous n'avons pas de publicité à faire (nous sommes connus comme producteurs), et là, ce sont les

relations personnelles qui jouent. Pour notre marque, nous faisons un peu de publicité dans les journaux locaux, surtout à la demande de nos concessionnaires: en fait, ce sont eux qui s'en occupent.

Q. Comment se fait la production ?

R. Il y a tout d'abord le chef du service de fabrication, M. Quimaud. Je lui fais confiance pour me proposer des choix de matériels, en fonction de leur efficacité, de leur rentabilité, ceci à partir de l'évolution des goûts des consommateurs et des commerçants, qu'il a la charge d'observer. Je m'entends bien avec lui. C'est un bon technicien, qui connaît bien son métier; je lui fais confiance. Par exemple, c'est lui qui surveille le magasin de surgelés, le travail des employés au comptoir et les trois employés qui sont à la chambre froide - il y fait moins trente... Ils sont chargés d'entreposer, de stocker, de manipuler. Je reconnais que c'est un travail dur.

Entre parenthèses, le magasin alimente bien la trésorerie, car les gens paient au comptant (ma femme s'occupe des fonds), alors que nos clients en distribution nous paient à 60 jours fin de mois (il est vrai que nous payons nos fournisseurs à 90 jours).

Revenons à la fabrication. Le chef de la fabrication a sous ses ordres les chefs glaciers, des gars qui connaissent bien le métier. Ils sont chargés de faire marcher leur équipe le mieux possible rendement, absentéisme, affectation de poste, qualité des produits. Ils doivent veiller à la propreté : le nettoyage quotidien, c'est quelque chose de sérieux, à cause des services d'hygiène, qui ne plaisantent pas ! Tout le monde s'y colle, chefs d'équipe y compris. Après, tout le monde plaisante; c'est vrai que ça nuit un peu à leur autorité, mais on est dans une petite entreprise où tout le monde se connaît, y compris en dehors de l'entreprise. Et puis, s'il y a un coup de feu, les gens restent, en tout cas les permanents.

Il faut que je vous dise que le travail de la crème glacée est assez particulier. On prépare la composition dans de grandes cuves, où le mélange est homogénéisé à 80°. Ensuite, ce mélange est progressivement refroidi, en passant par des canalisations. Les crèmes sont ensuite mises en moules, puis décorées à la main. C'est un travail minutieux, qui demande des ouvriers expérimentés. Ensuite, elles sont conditionnées et expédiées. Toutes les crèmes glacées sont fabriquées « artisanalement », avec des produits naturels. Alors vous voyez que l'on a un problème: c'est celui des saisonniers. On les forme, et au bout de quelques semaines... ils s'en vont. Il faudrait pouvoir les garder.

Q. Alors, finalement, pas de problèmes majeurs ?

R. Alors là, ce n'est pas simple !

Il va bien falloir que je pense à décrocher. Avec mon fils et la famille (j'en ai discuté aussi avec l'expert-comptable), il va falloir réfléchir à l'avenir de l'affaire. J'ai un peu l'impression que je ne maîtrise pas bien tout ça. Par exemple, je me suis mis à faire la vente de surgelés parce que les clients me l'ont demandé, et j'ai suivi. De même, je suis sorti de la région parce que mes produits avaient bonne réputation (nous avons obtenu des prix à des foires-expositions). Le problème est finalement de savoir si nous allons continuer à nous développer, et dans quel sens, et avec quels capitaux ? Je voudrais laisser une entreprise prospère à mes enfants.

Je suis persuadé que cet argument ne vous laissera pas de glace...

QUESTION DIRECTRICE

Vous êtes consultant en management stratégique. M. Chalot vous demande de lui faire des recommandations, concernant les voies de développement possibles pour l'entreprise, les choix qu'il devrait privilégier à cet égard et les moyens pour y parvenir.

CAS 22

Plastiques R&M inc.

JOCELYN DESROCHES*
Université du Québec à Montréal

22.1. LE PRÉDÉMARRAGE

Michel Panche, l'un des propriétaires actuels de Plastiques R&M Inc., est le fils d'un immigrant ukrainien arrivé à Montréal en 1926, à la recherche d'une terre d'adoption où règnent démocratie et liberté. Né en 1940, Michel est l'aîné de la famille. Vivant au pied du mont Royal, rue Saint-Dominique, il fréquentera l'école secondaire Montreal High School, école multi-ethnique à prédominance juive, où sont inculquées de fortes valeurs d'ardeur au travail, de tolérance et de sens de la communauté, et la prédominance des valeurs familiales. A 11 ans, alors qu'il termine ses études primaires, Michel connaît son premier succès d'affaires. Il achète de l'épicerie du coin des barres de crème glacée au prix de 5¢ l'unité et parvient à les revendre à 10¢ à des centaines de Québécois rassemblés sur le mont Royal pour y célébrer la fête nationale des Québécois, la Saint-Jean-Baptiste.

Durant la même période, sa mère décide de divorcer. Déjà, à cet âge aussi jeune, Michel, qui est l'aîné de la famille, commence à ressentir un sentiment de responsabilité familiale croissant. À partir de ce moment-là, il travaillera tous les jours après l'école, de 15 h 30 à 18 h 30, chez Orback's Office Supplies, où il apprendra

* Avec la collaboration de LINDA TREMBLAY.

les diverses facettes du métier d'imprimeur et du service à la clientèle. Le propriétaire devient pour lui un guide et un mentor. Les fins de semaine, il travaille comme livreur dans différents commerces. Il aide sa famille à survivre.

Dès la fin de son secondaire, à 17 ans, Michel amorce l'apprentissage de son futur métier d'entrepreneur. À 17 ans, il est responsable des achats, du contrôle des stocks, du dédouanement et des exportations de la division teinture chez CIBA ltée. À 19 ans, il prend la coordination du service des ventes chez Bathurst Containers, qui fabrique du papier ondulé. C'est pendant les deux ans où il occupera ce dernier emploi qu'il rencontrera celui qui deviendra son futur partenaire d'affaires, Richard Langer, nouvellement arrivé d'Allemagne et avec qui il se lie d'amitié. Il se marie également à 19 ans, mais désire continuer à aider sa mère financièrement. Pour y parvenir, en plus de son emploi à plein temps, il travaillera chez Sears, le soir et les fins de semaine. Les autres soirs de la semaine, il poursuit des études en commerce et administration à l'Université Sir Georges Williams.

En 1961, Michel entreprend un emploi chez Transparent Paper Products ltée, où il occupera différents postes clés. En 1964, entre autres, il y devient représentant aux ventes dans les contenants flexibles pour les produits de l'industrie alimentaire. Michel souligne: « Monsieur J.C.H., le président fondateur de cette entreprise, a été pour moi un véritable exemple sur le plan professionnel. C'est lui qui m'a véritablement inspiré de devenir entrepreneur et c'est à son service que j'ai fait l'apprentissage nécessaire à la réalisation de mon objectif. »

En 1968, Michel retrouve Richard Langer, à qui il fait part de son projet de démarrer une entreprise de contenants d'emballage de produits en plastique, fabriqués par thermoformage. Il a confiance dans le jugement de ce dernier, qui est de 18 ans son aîné et qui possède déjà une petite entreprise employant 14 employés dans le secteur du paysagisme et de la construction. De plus, Richard a une formation en génie et a des talents spéciaux pour tout ce qui touche le secteur de la production des matériaux de plastique destinés à l'usage industriel.

Richard est intéressé par le projet. Au cours des quatre années qui suivront, Michel et Richard utiliseront tous leurs temps libre spour visiter des expositions, questionner des fournisseurs de matières premières, rencontrer des fabricants d'équipements, s'informer des subventions disponibles, évaluer la situation concurrentielle et visiter des entreprises de plastique aux États-Unis. En 1968, Michel devient directeur général chez Multipak limitée, un

fabricant de contenants de plastique flexible et, dès 1970, il y est promu au poste de vice-président marketing. Comme il a à voyager dans plusieurs provinces canadiennes, cela lui permet d'explorer le marché potentiel pour le produit semi-rigide qu'il compte fabriquer lui-même, éventuellement.

En bref, de 1968 à 1972, Richard et Michel préparent leur plan d'affaires, qui comprend, en 1972, plus de 50 pages d'informations clés sur le concept du produit, le financement nécessaire, la force de vente, la gestion et la rentabilité prévue de l'entreprise.

22.2. DÉMARRAGE - LES ANNÉES DE SURVIE (1972-1979)

L'industrie canadienne de l'emballage de produits alimentaires du début des années 1970 fait face à trois besoins urgents :

1. diminuer le coût croissant de sa main-d'œuvre;
2. améliorer la qualité du produit en termes d'apparence, de salubrité et de conservation de la fraîcheur des aliments ;
3. rendre accessibles les marchés plus éloignés.

En réponse à ces besoins, Michel Panche, 12 ans d'expérience dans le domaine, et Richard Langer, ingénieur-technicien et spécialiste du plastique, fondent Plastiques R&M inc. (PRM) en janvier 1972. Dès le départ, la mission de l'entreprise PRM est double concevoir, fabriquer et vendre des contenants de plastique semirigide de qualité, fabriqués par le procédé de thermoformage ; apporter une valeur ajoutée à sa clientèle, en termes de service, et à l'industrie en général.

Ce choix stratégique pose trois défis majeurs : en premier lieu, il existe peu de sources d'approvisionnement de matière première pour les produits fabriqués par thermoformage (une seule au Canada et trois aux États-Unis) ; en deuxième lieu, ces fournisseurs de matière première ne sont pas particulièrement orientés vers la qualité et le service) ; en troisième lieu, le marché des produits d'emballage en plastique est encore sous-développé.

Par ordre d'importance, les principaux concurrents directs de PRM sont les suivants : Form Pak limitée, de Brantford, en Ontario, considérée comme la meilleure de l'industrie, bien qu'active depuis cinq ans seulement; Vogue Plastics limitée de Montréal, qui fut la première usine au Canada dans la fabrication de contenants par thermoformage, fondée 15 à 20 ans auparavant ; Plastics Forms limitée de Kitchener, en Ontario, et All Pack de Toronto.

Bien que solide, la concurrence n'effraie pas PRM, qui se distingue par son concept marketing éclairé, dans une industrie en émergence. Pour percer et s'établir solidement dans le marché, PRM envisage une stratégie à deux volets :

1. concentrer ses efforts de vente sur une industrie particulière ;
2. s'étendre progressivement à des secteurs complémentaires au cours des années subséquentes.

Ainsi, la première année de l'entreprise, en 1972, Michel concentre son effort de vente sur les fabricants de biscuits, comme Viau, Lido et David, et de confiseries, comme Les Chocolats Régent limitée, de Saint-Hyacinthe, et Romtree limitée, de Toronto, pour qui il conçoit, dessine et fabrique des contenants nouveaux et d'avant-garde, en plastique semi-rigide. En 1973, les efforts de conception, de vente et de service seront faits auprès des fabricants de gâteaux miniatures, tels Stuart, Vachon et Vaillancourt, et auprès de fabricants de beignes, de croissants et autres pâtisseries qui se vendent par contenants de six unités ou plus, tels la division des pâtisseries des magasins Dominion et Steinberg de Montréal, General Bakeries, de Toronto, et McCain Foods limitée de Florenceville, au Nouveau-Brunswick.

En 1974 et pendant les années subséquentes, les efforts de vente seront faits auprès des entreprises de l'industrie de la pêche, puis de celle des viandes fumées et autres produits de la viande, comme Les Produits Hygrade inc., Canada Packers limitée et Taillefer limitée; auprès des distributeurs de produits alimentaires par machines distributrices, dans les hôpitaux, les écoles et autres ; et dans le domaine des contenants sur mesure conçus spécifiquement pour les firmes des industries des jus de fruits, du lait, du fromage, des produits pharmaceutiques et des soins de beauté.

Du point de vue financier, l'entreprise PRM prend son envol en 1972, grâce à un investissement de 6000$ par chacun des deux actionnaires et à un prêt de 16 000 $ obtenu de la Banque de Montréal. Cet argent permet l'achat de deux machines de thermoformage, qui sont installées dans le premier emplacement de l'usine de 2 500 pieds carrés, sise à Duvernay, quartier au nord de Montréal.

Du côté de la structure interne et des opérations, Richard s'occupe des opérations suivantes : la fabrication des matrices ou des moules, la production, le transport des marchandises et le stock. De son côté, Michel s'occupe de la vente, du service à la clientèle,

mais aussi de l'administration, c'est-à-dire les achats, les comptes et le service de la paie. Puisque PRM ne générait aucun bénéfice au cours des deux premières années, Michel vendait à commission pour deux ou trois autres compagnies des produits non concurrentiels pour sa propre compagnie; Richard, de son côté, conservait son autre commerce, le déneigement et le paysage industriel. Et souvent les revenus de ces emplois étaient directement investis dans PRM.

Bien que capitales pour l'avenir de la compagnie, ces années de démarrage ont surtout été celles de « l'incertitude », à cause de trois crises concomitantes subies par PRM. La première crise fut celle du crédit bancaire. A cette époque, les banques limitaient la marge de crédit. En deuxième lieu, il y a la crise de l'énergie. En 1974, l'usine du principal et seul fournisseur canadien de matière première de PRM brûla au complet. Suite à ce désastre, la compagnie décida de ne pas reconstruire son usine. Cette situation a forcé l'entreprise PRM à se tourner vers les États-Unis, sans trop réaliser que faisait rage une crise aiguë de l'énergie à ce moment-là, ce qui avait pour conséquence de restreindre les produits extraits du pétrole, dont la résine, qui constituait la matière première de l'entreprise PRM. Et les trois fournisseurs américains, déjà débordés, refusaient de vendre la matière première à PRM. Pour demeurer en affaires, PRM a donc été forcée de faire fabriquer, par une entreprise intermédiaire que lui avaient indiquée des contacts d'affaires, ses propres commandes de produits de thermoformage.

La troisième crise fut celle de l'expropriation et les besoins d'espace. La même année, un projet d'expansion de l'entreprise est freiné, puisque le ministère des Transports du Québec exproprie la bâtisse en vue de la construction de l'Autoroute 440 à Laval. Pour aménager dans un emplacement plus grand, on a fait appel à des contacts d'affaires déjà bien établis auprès des banques, ce qui facilita l'obtention d'une marge de crédit de 100 000 $ qui a permis à l'entreprise de louer, avec option d'achat, un immeuble de 9000 pieds carrés, à Fabreville (Québec).

En 1974, M. Steeve A., un ami, se joint aux deux fondateurs en tant qu'associé. Gradué de l'Université Harvard, président de la compagnie américaine Miniquipe, expert dans l'industrie de l'emballage souple et détenteur de brevets, Steeve démontre sa confiance en PRM par un généreux investissement de 75 000 $ US pour 15 % des actions de la compagnie qui, dans son ensemble, ne valait pas cette somme. Cet investissement a d'ailleurs été retenu pendant plus d'un an par l'Organisme fédéral de tamisage des

investissements étrangers, qui voyait là une prise de contrôle américaine.

En 1979, la compagnie exerce son option d'achat sur l'immeuble et achète la bâtisse adjacente de 17 000 pieds carrés. La croissance de PRM au cours de cette période est significative à plusieurs égards. Toutefois, la rentabilité financière demeure incertaine et les bénéfices sont réinvestis dans l'entreprise par ses propriétaires.

TABLEAU 1

Indicateurs de performance - Période de l'envol

	1972	**1974**	**1976**	**1978**	**1979**
1. Employés à temps plein	9	15	28	30	30
• Thermo[1]					
2. Quart de travail[2]	2	2	2	2	2
3. Aménagement[3]	2 500	(+9 000)	11 500	11 500	(+17 000)
		11 500			
	28 500				
4. Ventes annuelles[4]	14 895 $	54 712 $	1 480 000 $	2 100 000 $	2 799 491 $
5. Pourcentage des ventes	50	50	50	50	50
• Au Québec	50	50	50	50	50
• Au Canada					
6. Bénéfices (Pertes)[5]	(3212$)	74 500 $	19 977 $	102 000 $	59 610 $

1. Nombre d'employés, hommes et femmes, oeuvrant à la fabrication de contenants par processus de thermoformage, exclusivement.
2. Jours de semaine, 2 équipes de 8 heures.
3. Espace occupé en pieds carrés.
4. Au 31 décembre de chaque année. L'année 1972 couvre les résultats de quatre mois d'activités, puisque l'entreprise a débuté en septembre. En dollars canadiens.
5. Avant impôt.

22.3. LA CONSOLIDATION (1980-1987)

Les événements de l'année 1980 ont un impact déterminant sur l'avenir de la compagnie. Suite aux difficultés d'approvisionnement de feuilles de polystyrène orienté (OPS), sa principale matière première depuis déjà cinq ans, et puisque la pénurie nord-américaine perdure au début de cette nouvelle décennie, la direction de PRM décide de se lancer elle-même dans la fabrication du matériau.

L'attrayant projet, qui fera de PRM une entreprise verticalement intégrée, en plus de lui assurer la vente d'un nouveau produit, soulève deux défis majeurs : son financement et le défi technique. Pour financer l'acquisition de cette première machine d'OPS, d'une valeur de 500 000 $, PRM bénéficie d'une subvention de 200 000 $ du ministère de l'Expansion économique et régionale du gouvernement du Canada et de 100 000 $ de la Société de développement industriel du gouvernement du Québec. Les banques interviennent pour les 200 000 $ manquant au capital. En plus, le coût de démontage de cet équipement, en provenance d'Arco Polyners Inc. du New Jersey, du transport, qui nécessite onze camions, et du remontage à Laval était à lui seul de plus de 100 000 $.

La transformation de résine de caoutchouc en feuilles de polystyrène orienté représente en plus un défi technique de grande envergure. Cette fabrication intègre en effet les procédés de l'extrusion, du calandrage et de l'orientation bi-axiale sur une même ligne de production. Le contrôle des variables (température, temps, pression) est difficile à maîtriser et requiert un équipement complexe et très coûteux. Seules les grandes entreprises internationales (Mobil Chemical, Hercules, etc.) sont en mesure d'entreprendre ce genre de projet. PRM relève le défi et devient le seul fabricant canadien de la feuille de polystyrène orienté, avec la complicité de Dow Chemical, qui à titre de fournisseur de résine se montre généreux dans les nombreux échantillons, qu'il offre gratuitement et dans les conditions de paiement accommodantes.

En 1982, un bureau de ventes est établi à Toronto afin de desservir un nombre croissant de clients de l'Ontario. Avec l'augmentation de sa production et l'amélioration de la qualité de sa feuille de polystyrène orienté, la compagnie devient fournisseur d'autres entreprises de thermoformage au Canada et au nord des États-Unis, puisque au cours des premières années PRM n'utilisait qu'environ 1,5 des 3,5 millions de livres annuelles pour sa propre production de contenants en thermoformage. Parmi les meilleurs clients qui sont venus s'ajouter à la liste de PRM, notons Par-Park de Toronto, McCain Foods des Maritimes et Forfyth Plastics des États-Unis.

En 1986, la compagnie fait l'acquisition de la plus grande presse à thermoformage disponible sur le marché, la Kirkhof. Cet équipement permettra de suffire à la demande croissante des marché alimentaires, supermarchés et boulangeries. Plus tard, cette année-là, la compagnie achète un terrain de 10 500 pieds carrés pour l'entreposage de ces produits.

Du côté de la gestion, PRM s'est dotée d'un contrôleur financier, M. Alex Or en 1981-1982, a procédé à l'embauche d'une équipe dans l'extrusion, qui nécessitait beaucoup de formation et un travail de grande précision technique 24 heures sur 24. Dès 1983, M. Raynald R. fut embauché à titre de directeur de la fabrication et de responsable de la mise en place de la structure que possède encore aujourd'hui l'entreprise.

Enfin, en 1987, PRM s'engage dans l'installation d'une deuxième ligne d'OPS, qui fera passer de 3,5 à 15 millions de livres la production annuelle, au moment où la demande canadienne se situe à 6 millions de livres. La préoccupation croissante de rentabilité de ces équipements et de cette structure, tout au long de cette période, amène aussi la nécessité de ventes accrues et donc d'une présence de plus en plus grande de Michel sur les marchés.

Les principaux indicateurs de croissance pour cette période sont quand même significatifs, comme le montre le tableau 2, mais pour combien de temps ?

22.4. LES ANNÉES DE TURBULENCE (1988-1991)

Les années 1988 à 1991 ont été des plus pénibles pour PRM, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, *« un véritable enfer »*, de préciser Réjean R., directeur à la production. Le 4 juillet 1988, les employés de PRM déposent une demande en accréditation syndicale à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) sur le bureau du président. Signée par 80 % de la centaine d'employés de l'usine, la requête dénonce principalement le manque de reconnaissance de leurs besoins par les gestionnaires. Le 21 avril 1989, un soulèvement de l'ensemble des treize employées de bureau entraîne le renvoi, le 23 avril 1989, de neuf d'entre elles. Ces employées ne seront remplacées de façon permanente qu'après une évaluation totale de la situation, un an plus tard.

Achetée en 1987 pour satisfaire une demande croissante et immédiate, la mise en marche de la deuxième ligne d'OPS mettra plus de trois ans à devenir fonctionnelle, à cause de problèmes techniques récurrents et quasi insurmontables. Au moment où sévissent ces crises internes, les conditions externes, tout à fait hors de son contrôle, vont fragiliser encore davantage la situation de PRM. En effet, la fin des années 1980 et le début des années 1990 ont été marqués par des événements économiques et politiques qui ont eu des répercussions sérieuses sur les entreprises. Ainsi, la croissance des taux d'intérêt de 9 à plus de 15 %, la signature du Traité de libre-échange Canada-États-Unis et la hausse du

dollar canadien ont eu plusieurs conséquences négatives. Toutes ces causes ont rendu :

TABLEAU 2

Indicateurs de performance - Période de consolidation

	1981	1983	1985	1987
1. Employés à temps plein	77	82	91	96
• Thermo	30	34	40	42
• OPS[1]	16	16	18	18
2. Quart de travail	2	2	2	2
• Thermo				
• OPS[1]	5	5	5	5
3. Aménagement	28 500	28 500	25 500	28 500
4. Ventes annuelles	3 250 234	4 424 729	6 992 010	9 850 120
5. Pourcentage des ventes	50	50	50	50
• Thermo				
• Au Québec				
• Au Canada	50	50	50	50
• OPS	80	70	60	60
• Au Québec				
• Au Canada	10	10	10	10
• Aux États-Unis	10	20	30	30
6. Bénéfices (Pertes)[2]	(82 000 $)	147 705 $	517 652 $	628 148 $

1. Nombre d'employés oeuvrant à la fabrication de la feuille de polystyrène orienté (communément appelée OPS). La feuille de polystyrène orienté est en fait la matière première pour la fabrication de contenants par le processus de thermorformage.
2. Avant impôt.

1. plus cher le crédit à court terme, et inabordable le coût de financement d'investissement et d'immobilisation ou l'achat d'équipement;
2. moins accessible et rentable, la vente des produits canadiens à l'étranger;
3. plus accessibles et moins coûteux, les produits des concurrents américains au Canada.

Pour PRM, ces changements dans l'environnement externe signifient d'abord une augmentation de 700 000 $ du coût d'achat et d'implantation de la deuxième ligne d'OPS ; ils causent une chute des ventes d'environ 10 % et même plus pour les ventes aux

États-Unis, ce qui se traduit par un manque significatif d'entrées de fonds, qui place la compagnie dans une situation déficitaire et entraîne une relation extrêmement tendue avec son banquier tout au cours de cette période. Confronté à ces défis internes et externes, le président de PRM répond avec diligence aux problèmes, dans une perspective de solution à moyen et à long terme.

Le lendemain de la demande en accréditation syndicale des employés, Michel passe 33 heures de suite à interviewer chacun des employés afin de déterminer la source du problème; rapidement, il constate que la cause est un manque de communication entre le gérant de l'usine, représentant la direction, et les employés. Convaincu de la non-nécessité du syndicat pour rétablir une bonne communication avec ses employés, le dirigeant décide de s'opposer à l'accréditation syndicale sur la base de l'irrecevabilité légale de cette dernière, puisqu'un certain nombre de ses signataires agissaient à titre de contremaîtres dans l'usine et faisaient donc partie du management de la compagnie. Engagées en juillet 1988, les séances de plaidoiries devant le commissaire du travail du Québec vont durer trois longues années, à un coût astronomique en frais légaux et autres pour la compagnie.

Dès août 1988, donc quelques semaines après la demande en accréditation syndicale, Michel embauche un consultant externe indépendant. Son mandat consiste à évaluer les forces et les faiblesses de la compagnie et à suggérer les moyens à prendre pour améliorer les conditions de travail et de rentabilité de la compagnie. Soumis à la fin d'octobre 1988, le rapport de RTA et Associés confirme les faiblesses suivantes : un malaise répandu chez l'ensemble des employés, dû à un manque de communication entre la direction de l'usine et les employés ; une structure de gestion formelle inopérante et non adaptée aux nouveaux besoins de la compagnie (qui fait quoi ? pourquoi ? qui a l'autorité ? qui est responsable de quoi ?) ; une faiblesse certaine au niveau de l'installation technique et de la gestion technologique; déficience des outils de gestion et de production, tels le système d'information et le système de production (c.-à-d. le contrôle de la productivité, la gestion des opérations et le contrôle des inventaires).

Consciente des enjeux, la direction de PRM agit avec célérité pour régler ses problèmes de gestion. En septembre 1988, embauche de John B. (B. Com., CMA), à titre de directeur des finances et de contrôleur de l'entreprise. Son mandat est de donner à PRM une crédibilité à toute épreuve face aux banques et à tous les autres intervenants financiers et d'informatiser la gestion de l'entreprise. À l'automne 1988, PRM laisse aller Raynald R., gérant

actuel de l'usine, perçu par les employés comme autoritaire et insensible à leurs demandes et à leurs revendications.

En février 1989, Réjean R., excellent communicateur et spécialiste du domaine du plastique, est embauché à titre de directeur de la fabrication pour le thermoplastique et pour l'OPS ; son mandat spécifique est d'augmenter la productivité et la qualité des produits, tout en diminuant les coûts, et cela, même si la compagnie se trouve en pleine crise syndicale avec ses employés.

En mai 1989, l'ingénieur Robert G. est embauché à titre de directeur de la recherche et développement; à ce titre, il aura aussi la responsabilité de tout le fonctionnement technique de l'entreprise. C'est à Robert qu'incombe donc le mandat de rendre fonctionnelle, le plus rapidement possible, la deuxième ligne d'OPS et de travailler avec Réjean R. principalement pour améliorer les performances des employés au travail et assurer l'augmentation de la qualité des produits.

Concurremment à ces bouleversements internes, la Ville de Laval refuse à PRM, en 1988, la permission d'exercer son option d'achat sur un terrain de 10 500 pieds carrés, adjacent à l'usine et devenu nécessaire à l'entreposage de ses produits. En réponse à ce refus, mais aussi pour se protéger contre l'éventualité du déclenchement d'une grève par ses employés, qui viennent de réclamer le droit à la syndicalisation, la direction de PRM se porte locataire d'une petite usine de Cornwall, en Ontario, où elle déménagera aussi quelques pièces d'équipement de thermoformage.

Puis, comme son équipe de gestion est entièrement en place, au printemps de 1989, PRM adopte un mode de « gestion d'équipe ». Ainsi, chaque vendredi matin, se rencontreront les directeurs du marketing (Ted R., embauché en 1984), des finances, de la fabrication et de la R&D pour réviser et « prioriser » les activités et projets en cours, et pour planifier les développements futurs de la compagnie.

À l'été de 1991, soit trois ans après la première rencontre devant le commissaire du travail, les employés de PRM reçoivent l'accréditation de leur syndicat à la FTQ. Or, moins d'un an plus tard, les employés de l'usine, qui n'ont pu obtenir une première convention de travail, votent à 99 % pour le changement d'affiliation syndicale. Il est intéressant de noter que le seul employé qui a voté en faveur du maintien de l'affiliation à la FTQ lors du vote était le principal porte-parole de ce syndicat, qu'il est toujours à l'emploi de PRM et que les relations sont bonnes de part et d'autre.

Au début de 1992, les employés de PRM forment une association dite de boutique. En août 1992, PRM signera sa première convention de travail, d'une durée de quatre ans, qui vient d'être renouvelée à la satisfaction des employés et de la direction de PRM à l'été 1996. Quant aux relations tendues avec son banquier, celles-ci sont demeurées difficiles, même hostiles par moment, de 1988 à 1992. Les principaux facteurs qui ont néanmoins permis de garder l'entreprise en vie, en dépit de sa situation budgétaire déficitaire, au cours de cette période, sont les suivants :

1. une communication constante, une pleine collaboration et le respect que vouaient PRM et ses actionnaires à leur banquier;
2. la confiance, les contacts et la crédibilité que PRM s'était construits auprès de ses fournisseurs et de ses clients, et dans l'industrie tout entière ;
3. la compétence et la crédibilité que reconnaissaient banques et investisseurs à John B., le nouveau directeur des finances ;
4. l'apport financier considérable du fournisseur de matière première à POPS, Dow Chemical, qui a consenti des conditions de paiement de 90 et de 100 jours, sans intérêt;
5. l'apport significatif aux ventes d'OPS aux États-Unis d'un nouvel agent aux ventes, M. Ira S.;
6. l'assurance croissante de la nouvelle équipe de gestion et l'augmentation de la qualité des produits, de même que la réduction des coûts de production;
7. le retour du dollar canadien dans les 70¢ américains et la diminution des taux d'intérêt, etc.

En somme, à mesure que la qualité de son produit d'OPS augmente et que les conditions externes redeviennent favorables, PRM diversifie sa clientèle, accapare le sur-mesure grâce à sa flexibilité et à sa connaissance du produit, et s'établit rapidement comme le leader de son domaine au Canada et le sixième de l'industrie en Amérique du Nord.

TABLEAU 3
Indicateurs de performance - Période de turbulence

	1988	1989	1990	1991
1. Employés à temps plein	118	126	120	9 126
• Thermo	48	59	41	37
• OPSi	20	27	32	27
2. Quart de travail	3	3	3	3
• Thermo				
• OPSi	3	5	5	5
3. Aménagement	38 500	(+22000) 60 500	60 500	60 500
4. Ventes annuelles	10 648 719 $	11 936 964 $	16 091 057 $	13 979 630 $
• Thermo				7 455 452 $
• OPS				7 938 616 $
5. Pourcentage des ventes				
• Thermo				
• Au Québec	50	50	50	50
• Au Canada	50	50	50	50
• OPS				
• Au Québec	50	50	45	50
• Au Canada	20	20	20	10
• Aux États-Unis et à l'étranger	30	30	35	40
6. Bénéfices (Pertes)	260202$	(655 915$)	(164 281$)	(525 000$)

1. Nombre d'employés œuvrant à la fabrication de la feuille de polystyrène orienté (communément appelée OPS). La feuille de polystyrène orienté est en fait la matière première pour la fabrication de contenants par le processus de thermoformage.

22.5. LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE (1992-1996)

La maturité stratégique de son équipe de management, le raffinement de sa structure et l'efficacité croissante des processus opérationnels permettent à PRM de connaître, entre 1992 et 1996, ses meilleurs succès de vente et de rentabilité. En 1992, PRM devient actionnaire minoritaire de Giconesa, une nouvelle entreprise de thermoformage en Espagne. La ligne d'extrusion à haute résistance est transformée en « granelateur », permettant ainsi à l'entreprise de recycler le plastique au lieu d'avoir à s'en départir. Après trois années déficitaires, en 1989, 1990 et 1991, le seuil de rentabilité est atteint par l'entreprise.

En 1993, on ajoute 5000 pieds carrés au Service d'expédition/ réception et on y installe trois portes supplémentaires. L'entreprise montre un bénéfice net de 1,1 million de dollars. En 1994, une vidéo d'entreprise est préparée. Ce film vaudra le prix de la meilleure vidéo d'entreprise à son concepteur lors d'un concours à cet effet. Quatre thermoformeuses GN additionnelles sont installées. L'entreprise investit 672 000 $ en modifications à la première ligne d'extrusion de polystyrène. Cela permet une hausse de production de 30 %. L'entreprise produit un bénéfice net supérieur à 2 millions de dollars.

En mai 1995, la division de l'extrusion de PRM obtient la certification ISO 9002, qui est la norme internationale de gestion de la qualité et d'assurance de qualité la plus reconnue à l'échelle mondiale. La compagnie entreprend aussi, cette année-là, les étapes de certification ISO pour sa division de thermoformage. L'entreprise montre, en 1995, un bénéfice net de plus de 4 millions de dollars.

En 1996, la perspective de l'entreprise apparaît encore plus optimiste. En fait, PRM se porte acquéreur d'une nouvelle bâtisse à Summerstown, près de Cornwall, en Ontario. Cette bâtisse triple les capacités actuelles de production et permet d'entrevoir de nombreuses possibilités d'expansion à l'horizon. L'entreprise boucle son année avec un bénéfice net record supérieur à celui de l'année précédente, qui fut de 4 millions de dollars.

TABLEAU 4

Indicateurs de performance - Période de croissance rapide

	1992	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**
1. Employés à temps plein	124	126	140	165	177
• Thermo	60	70	75	80	84
• OPS	33	35	37	39	44
2. Quart de travail					
• Thermo	3		3	3	3
• OPS	5		5	5	5
3. Aménagement		(+5000)			(+10000)
	60 500	65 500	65 500	65 500	75 500
4. Ventes annuelles	15 536 398 $	19265524$	23 387 455 $	28 817 398 $	30 463 020 $
• Thermo	6 625 314 $	9 084 605 $	11 367 035 $	15 279 933 $	14 792 636 $
• OPS	9 075 781$	10 334 388$	12 300 838$	13 912 355 $	16 110 971 $
5. Pourcentage des ventes					
• Thermo					
• Au Québec 48		45	40	35	30
• Au Canada 50		50	50	50	50
• Aux États-Unis et à l'étranger	2	5	10	15	20
• OPS					
• Au Québec 45		40	35	30	20
• Au Canada 10		10	10	10	10
• Aux États-Unis et à l'étranger	45	50	55	60	70
6. Bénéfices (Pertes)	52 095 $	T1 229 000 $	2 494 000 $	2 421 000 $	2 300 000 $

TABLEAU 5
Répartition du personnel de Plastiques R&M, selon des années choisies, 1972 à 1998

	L'envol	Consolidation	Turbulence	Croissance rapide			
	1972	**1974**	**1979**	**1982**	**1989**	**1992**	**1996**
1. Administration/personnel de bureau	1	3	2	5	13	12	15
2. Marketing/commis/ventes/ services à la clientèle			3	4	4	9	12
3. Fabrication/thermo	9	15	30	34	66	60	84
4. Expédition/entreposage/ transport			2	3	4	6	10
5. Conception de produits/ matrices et moules		2	3	5	6	5	6
6. Fabrication/OPS				16	27	33	44
7. Atelier d'usinage/entretien					6	6	6
Nombre total d'employés	**10**	**20**	**40**	**77**	**126**	**124**	**177**

QUESTIONS DIRECTRICES

Quel est l'avenir de PRM après 25 ans d'existence ?

1. Évaluez les options d'expansion qui s'offrent à PRM au cours de l'année 1997. Élaborez.
2. PRM peut-elle envisager d'autres scénarios que celui de la croissance ? Élaborez.
3. Quelles recommandations feriez-vous aux actionnaires de PRM ? Pour quels motifs ?

CAS 23

Fruits & Passion

JOCELYN DESROCHES*
Université du Québec à Montréal

En janvier 1997, j'arrive à la résidence privée de deux des actionnaires de l'entreprise Fruits & Passion. La porte franchie, un constat: tout respire les fragrances de Fruits & Passion. Un décor alimenté d'oeuvres de Gauguin, symbole de Fruits & Passion, entremêlées de toiles signées Jean Hurteau, président de l'entreprise. Première impression: le créateur du concept Fruits & Passion est aussi un artiste. Mme France Ménard, secrétaire trésorière de la compagnie, me reçoit avec le sourire et le calme que l'on reconnaît partout dans les boutiques Fruits & Passion. Un jeune adolescent, probablement fils du couple Hurteau-Ménard, se donne du bon temps avec son copain. Est-ce la relève ? « Pas nécessairement, me répond Mme Ménard. Nous sommes entrepreneurs et c'est ce que nous désirons, mais nos enfants choisiront le métier qui les rendra heureux. J'espère qu'ils trouveront leur voie. » Une petite fille dynamique me salue de sa petite frimousse souriante. Camille, qui a 4 ans, est l'emblème de la naissance de Fruits & Passion.

* Avec la collaboration de LINDA TREMBLAY

23.1. LE CONTEXTE ET LES ACTEURS

23.1.1. Les caractéristiques du secteur industriel

Fruits & Passion est la marque de commerce déposée de l'entreprise Hurteau & Associés. Cette entreprise oeuvre dans le secteur industriel des cosmétiques, plus spécifiquement dans la souscatégorie des produits de soins corporels. Selon le magazine *Cosmetics* de janvier 1997, l'industrie des cosmétiques continue son ascension pour 1997. Cette industrie comprend les cosmétiques, les fragrances (parfums) et les produits de soins corporels.

L'industrie des cosmétiques représentait 3,3 milliards de dollars au Canada, en 1995, avec une croissance de plus de 5,3 %. La sous-catégorie des paquets-cadeaux a enregistré, à elle seule, plus de 10 % de croissance, incluant 21 % pour les produits du bain. Selon la même étude, depuis ces dernières années, on assiste à un changement dans le réseau de distribution. Il semble que la distribution de masse augmente ses parts de marché, au point que celles-ci auraient gagné 1 % de plus du marché total. Par contre, le réseau des pharmacies est toujours dominant, avec 37 % des parts du marché, suivi des magasins à rayons et enfin des magasins entrepôts. Les plus grands perdants sont les épiceries.

Les dépenses en cosmétiques des ménages canadiens *versus* d'autres produits de consommation courante, en 1993, se répartissaient comme suit en milliards de dollars :

Nourriture	47,7
Automobile	41,4
Vêtement	9,8
Cosmétiques	2,4
Chaussure	1,6

En 1995, les ventes, dans cette industrie, se répartissaient comme suit :

Produits pour cheveux	19 %
Produits de soins corporels	18 %
Hygiène	15 %
Fragrances	13 %
Maquillage	13 %
Divers	22 %

Le consommateur moyen dépense 53,33 $ par mois en produits cosmétiques. Selon les habitudes d'achat, 28 % des produits pour soins corporels sont achetés dans des boutiques spécialisées, 25 % dans des magasins à rayons, 38 % dans des pharmacies, et

8 % dans des magasins de masse. Les magasins à rayons reconnus comme réseaux de distribution de prestige se partagent ainsi le marché :

La Baie	30 %
Eaton	26 %
Sears	17 %
Holt Renfrew	3 %

23.1.2. Les actionnaires

Le Conseil d'administration de l'entreprise est composé de trois actionnaires. Le premier, M. Jean Hurteau, président de l'entreprise, a obtenu un diplôme d'études secondaires. Il a évolué dans différents postes de représentation: directeur de succursale dans le domaine des véhicules récréatifs pendant sept ans, directeur du développement de franchises chez Pingouin, à la Société des postes, chez Yves Rocher. En outre, il a fait du développement immobilier. L'expérience de M. Hurteau se concentre dans la gestion et le développement d'affaires. Actuellement, il est responsable du développement de l'entreprise Fruits & Passion. Toutes les décisions stratégiques sont entérinées par lui. Créateur du concept de Fruits & Passion et de son orientation, il est responsable de l'orientation stratégique et du marketing. Il gère la planification de l'ensemble des activités de Fruits & Passion. Les employés stratégiques de la direction se rapportent à lui.

M. Guy Hurteau, vice-président, est le deuxième actionnaire. Il possède un diplôme d'études collégiales (DEC) en Sciences administratives et un certificat en Marketing (c'est-à-dire une année d'études universitaires en marketing). Il a oeuvré pendant 14 ans dans la représentation pour le secteur alimentaire. Actuellement, grâce à son expérience dans la représentation, M. Hurteau est responsable des ventes canadiennes et américaines. Il participe activement à la prise de décisions stratégiques concernant l'entreprise.

Quant au troisième actionnaire de l'entreprise, il s'agit de Mme France Ménard, secrétaire trésorière. Elle détient un DEC en Sciences humaines, ainsi qu'un B.Sc. en Relations industrielles. Elle a travaillé pendant deux ans en redressement d'entreprises et à l'intérieur de mandats en études organisationnelles pour le secteur manufacturier. Elle a également occupé des postes administratifs dans des associations sectorielles. Mme Ménard occupe présentement le poste de directrice des ressources humaines et des services administratifs. Elle est entre autres responsable de toutes les politiques administratives de l'entreprise.

Ces trois actionnaires ont des liens familiaux. Jean et Guy sont frères et France est l'épouse de jean depuis 20 ans. Pour les deux époux, la complicité est naturelle ; le respect des rôles respectifs est observé avec rigueur.

23.2. LE PRÉDÉMARRAGE

Le concept de Fruits & Passion a été créé par Jean Hurteau, actuel président de l'entreprise. Au printemps 1991, M. Hurteau prenait une année sabbatique afin de concentrer ses efforts sur la création d'un concept qui lui tenait à coeur. En fait, à cette époque, Jean Hurteau ressentait de la frustration de ne pouvoir travailler que sur des choses déjà créées par d'autres. La récession de la fin des années 1980 forçait à la prudence les supérieurs de M. Hurteau, dans son emploi habituel, lesquels se montraient plutôt tièdes face à toutes les idées nouvelles qu'il soumettait à l'entreprise. Fils d'un entrepreneur lui-même, il n'en fallait pas plus pour que Jean décide de quitter son emploi.

Il avait déjà identifié son engouement pour les produits de soins corporels. Il ne voulait pas seulement créer une ligne de cosmétiques, mais un concept qui pourrait vivre, « un style de vie autour des produits. Pas question de développer une nouvelle mouture de Body Shop ou Dans un jardin. » Des recherches intensives d'un an lui ont permis de mieux définir ses attentes. Il a fait venir des échantillons de fragrance, a visité des expositions, s'est renseigné sérieusement. Le choix des fruits s'est fait naturellement, et le concept promotionnel devait suivre. Après une longue nuit d'insomnie, jean Hurteau trouve enfin le nom de sa future entreprise Fruits & Passion.

C'est durant cette année-là que les choix stratégiques furent établis. Depuis, l'orientation n'a jamais dévié de sa route principale. La planification d'un an a apporté une réponse au positionnement concurrentiel, à la stratégie opérationnelle (fabriquer soi-même ou faire fabriquer ?). Des décisions d'ordre commercial ont été prises. Le choix du logo, de la marque de commerce, de la présentation visuelle, de l'emballage, tout fut décidé durant cette année-là. Une année remplie de travail et de planification. La vision mondiale est apparue évidente à ce moment-là.

Pendant toute cette période, les deux autres associés, France Ménard et Guy Hurteau, participent de façon ponctuelle aux activités de l'entreprise et suivent de très près l'évolution du concept. Mme Ménard, épouse de jean, travaille à temps plein à l'extérieur, afin d'apporter l'argent nécessaire à la survie de la famille. C'est aussi à cette période que surviendra un événement heureux dans

la famille : la naissance de leur fille Camille, en août 1992. Cette naissance coïncidera avec le début des activités de Fruits & Passion.

C'est à la fin de cette année-là que le rêve de jean Hurteau prend enfin complètement forme. La route que doit prendre ce rêve pour devenir réalité est toute tracée. Il s'agit maintenant de concrétiser le projet. L'élaboration du plan d'affaires n'est que l'étape rédactionnelle de ce qui est déjà complètement conçu, et le projet se réalisera dès l'automne 1992.

23.3. LE DÉMARRAGE

Le grand démarrage se fait le 6 mai 1992, date à laquelle la Corporation Hurteau & Associés inc. prend naissance officiellement. Tout se lie et les activités réelles peuvent débuter en août 1992. Afin d'offrir aux consommateurs un produit distinctif et de qualité, fidèle au concept mis au point, l'entreprise a recours à des consultants en chimie chevronnés pour élaborer des formules de qualité supérieure. Ces formules reposent sur une recherche approfondie des matières premières et de leur approvisionnement, lesquelles viennent de partout à travers le monde: France, Allemagne, Espagne, Italie, Portugal, Thaïlande... Petit à petit, la ligne de production se développe et les investissements vont de pair. Il faut aménager un laboratoire ; quatre réservoirs, trois remplisseuses, un compresseur et un convoyeur constituent l'équipement de base requis. Le nécessaire à l'entreposage, la bureautique et les logiciels informatiques viennent s'ajouter aux actifs de la compagnie.

Au départ, Jean Hurteau travaille seul avec deux employés. Deux mois après la naissance de leur fille, France rejoindra son époux pour s'occuper des tâches administratives. Il était naturel pour elle de se joindre à l'entreprise. Depuis sa plus jeune enfance, France désirait être à la tête d'une entreprise, tout comme son père, qu'elle admire. Son expérience et sa formation ont alors dicté le choix de sa position stratégique dans l'entreprise. Quant à Guy Hurteau, frère de jean et actionnaire, il travaille tous les soirs et les fins de semaine afin de donner un coup de pouce à la production. Il voit également au suivi des affaires, de concert avec jean.

Pendant deux ans, la direction de l'entreprise ne sera assurée que par les trois associés. Le travail administratif quotidien, les ventes, la gestion de la production, la recherche et développement des produits, tous mettront la main à la pâte. C'est à cette époque que l'on mettra également en place un réseau de distribution stratégique au Canada et aux États-Unis.

23.4. OBJECTIF CROISSANCE

23.4.1. Les succès initiaux

L'entreprise devient réellement un concept économique viable en 1993. Fruits & Passion est présente dans des expositions d'envergure à Toronto, Montréal et Atlanta. C'est le succès : l'entreprise est invitée à la plus prestigieuse foire de l'industrie à New York. La formule mise au point par les actionnaires de Fruits & Passion plaît à la clientèle. Les commandes reçues dépassent la capacité de production de l'entreprise. Il faut travailler 15 heures par jour, 7 jours sur 7. Les délais de livraison s'étalent jusqu'à trois mois. De 20 employés au début, l'organisation passe à 40, voire 70 en haute saison, en l'espace de deux ans.

Financièrement, tout va bien. Durant ces deux premières années, Fruits & Passion n'a droit à aucune subvention et ne bénéficie d'aucun programme d'aide au démarrage. Trois subventions du programme d'aide à l'exportation (APEX) ne seront autorisées par le gouvernement du Canada qu'après les premiers succès remportés. Le rêve si minutieusement conçu devient une réalité fulgurante. Le pas suivant se fait naturellement. Hurteau & Associés fonde la filiale Fruits & Passion Boutiques Inc. Le concept des franchises voit le jour.

23.4.2. La concurrence directe

Fruits & Passion se retrouve sur les segments spécialisés du marché, en concurrence directe avec quatre grands : Dans un Jardin, Body Shop, Yves Rocher et Crabtree & Evelyn. Les quatre possèdent chacun une stratégie commerciale de niches distinctes. Au Québec, le concept Dans un jardin est le leader. Cette entreprise possède son propre réseau de distribution et l'on retrouve ses produits uniquement dans les quelque 70 boutiques Dans un Jardin du Québec. Ce réseau est en réalité un réseau de franchises. Dans un jardin existe depuis 1987 et est concentré au Québec. L'entreprise compte 100 employés et possède une force de vente de 350 personnes. Lors de son transfert de la France au Québec, Dans un jardin a bénéficié d'un programme de transfert technologique par l'embauche d'artisans français.

La stratégie d'entreprise de Dans un jardin est de se concentrer sur son savoir-faire et de donner en sous-traitance les autres activités. C'est ainsi que la comptabilité est sous la responsabilité d'Info-gestion Management, et le transport est confié également à une firme indépendante. Le marketing, la formation des

franchisés sont les éléments moteurs du savoir-faire de Dans un Jardin. Cette entreprise vise le segment du marché que représentent les femmes de 30 à 55 ans. Son axe de communication est centré sur la femme romantique. Les prix sont relativement élevés; à titre d'exemple, un flacon de 200 ml de crème pour les soins corporels coûte environ 18 $.

Au niveau international, on retrouve Body Shop, Yves Rocher et Crabtree & Evelyn. Body Shop est une entreprise anglaise. Elle détient actuellement 40 boutiques au Canada, dont une dizaine au Québec. Elle affiche des ventes de 10 millions de dollars, dont 4 millions au Québec. A l'échelle mondiale, son chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions. D'un point de vue de marketing, les produits de cette entreprise sont positionnés sur le bas de gamme et ciblent les 20 à 40 ans. Cependant, Body Shop jouit d'une bonne réputation sur le plan de ses campagnes publicitaires, qui favorisent le respect de l'environnement et des plus démunis de la société. Le prix d'un flacon de 250 ml varie de 7 à 8 $.

Quant à Yves Rocher, cette entreprise vend des produits de gamme moyenne pour les soins de la peau et quelques fragrances. Des esthéticiennes en consultation sont présentes dans ses boutiques. Les ventes de cette organisation s'élèvent à 50 millions de dollars au Canada. Le véhicule publicitaire et promotionnel particulier semble nuire à la réputation de cette firme. En effet, Yves Rocher offre des rabais de 50 % sur ses produits *via* le marketing direct.

En ce qui concerne Crabtree & Evelyn, cette entreprise a un chiffre d'affaires qui s'élève à 20 millions de dollars au Canada, où l'on compte 20 boutiques, dont 4 seulement au Québec. Ces boutiques proposent au consommateur des produits haut de gamme aromatisés aux fleurs. Le prix du même flacon de 250 ml est d'environ 16 $.

En somme, l'objectif de Fruits & Passion est de se positionner dans le haut de gamme et de projeter, sur le marché, l'image d'un produit spécialisé et unique.

23.4.3. Les produits de Fruits & Passion

La gamme Fruits & Passion se compose de produits à base de fruits. L'entreprise voit elle-même à toutes les étapes de la fabrication. De la conception initiale en laboratoire à la production dans des installations de pointe, l'entreprise assure l'efficacité et un standard de qualité optimales à tous points de vue. Les recherches constantes sur les propriétés et les bienfaits des fruits débouchent sur

la mise au point des formules innovatrices et des plus performantes. Tous à base d'ingrédients naturels de la plus haute qualité, les produits Fruits & Passion sont entièrement biodégradables et en parfaite harmonie avec l'environnement. Et, bien entendu, ils ne sont pas testés sur les animaux.

Diverses lignes de produits ont été mises en marché. Deux fois par année, Fruits & Passion lance une nouvelle ligne. C'est ainsi que le consommateur pourra trouver, chez Fruits & Passion, les lignes suivantes

Produits pour le bain	Bains moussants crème, sels de bain de mer, gels douche, gels exfoliant, huiles de bain, savons glycérine, savons 100 % végétal, pierres à savon, produits pour bébé, petits bonheurs en flacons de tous les jours.
Produits de soins corporels	Laits pour le corps, crèmes pour le visage, shampooings et revitalisants, huiles de mas sage, baumes à lèvres aromatisés, crèmes riches pour le corps.
Produits d'ambiance	Parfums d'ambiance, bougies parfumées, papiers parfumés Virginia, pots-pourris et huiles vivifiantes.
Produits gourmets	Compotes de fruits et fruits dans la liqueur fine, miels purs aux fruits, délices d'érable, huiles alimentaires et vinaigres aromatisés aux fruits, ketchups aux fruits, gâteaux aux fruits.

L'entreprise commercialise également ce qu'elle appelle les « Petits bonheurs en flacons de tous les jours » : en fait, les différents produits de Fruits & Passion, normalement offerts dans des contenants luxueux, sont proposés au consommateur dans des contenants plus économiques. Cette ligne est offerte pour répondre aux besoins quotidiens, pour les voyages et pour servir de recharge aux contenants de verre habituels.

23.4.4. La politique de prix

Les produits de l'entreprise sont destinés à un marché haut de gamme, et la stratégie de prix reflète un produit de grande qualité. Les produits Fruits & Passion ne sont pas des articles que l'on vend à rabais. Actuellement, ils se situent au niveau des produits de la concurrence: c'est-à-dire qu'un flacon de verre recyclé, agrémenté

d'un petit fruit en céramique, de 250 ml se vend 22 $, et un contenant de plastique de 300 ml se vend 12 $.

23.4.5. Les stratégies de distribution

Fruits & Passion a adopté une stratégie de distribution d'exclusivité pour les territoires. De plus, la distribution se fait principalement auprès de boutiques spécialisées et auprès de grands magasins prestigieux. Actuellement, les produits se retrouvent dans les points de vente suivants :

Canada	Eaton, Ogilvy, Les Ailes de la Mode
États-Unis	Neiman Marcus, Saks 5th Avenue, Nordstrom, Lord
France	and Taylor, Jacobson's, Dillard's, Marshall Fields,
	ZCMI, Parisian
	Galerie Lafayette, Le Printemps
Suisse	Globus
Allemagne	Ludwig Beck
Japon	Takshimaya, Mitsukoshi, Seibu
Hong Kong	L.S. Collection
Taiwan	Far Eastern Department
Corée	The Body Net

Une force de vente de 80 représentants et agents manufacturiers oeuvre sur ces différents territoires. Au Japon, une entente commerciale avec un distributeur japonais qui a son bureau d'affaires à New York, aux États-Unis, a été signée. Aux États-Unis, une déléguée commerciale s'occupe des comptes majeurs. Actuellement, au Québec, Fruits & Passion a adopté le concept de vente de franchises. Neuf franchises sont actives, et des gérants de vente territoriaux (salaire fixe) s'occupent des comptes majeurs canadiens et québécois.

23.4.6. La publicité et la promotion

La visibilité de Fruits & Passion repose d'abord sur l'emballage des produits et le design des boutiques. Chaque boutique est agrémentée de reproductions de toiles de Gauguin. Le logo de Fruits & Passion est constitué de deux personnages (femme, homme) aux traits raciaux flous (chacun peut s'y reconnaître). Il ressort du logo une idée de pureté originelle, commune à toutes les cultures.

Une présence à toutes les grandes expositions sectorielles *(Gift Mart)* fait désormais partie des habitudes de cette entreprise. Ces expositions ont lieu de janvier à mars et de juillet à septembre. Toute l'équipe commerciale s'affaire à voyager afin de présenter la gamme des produits et les nouveautés. Les kiosques sont repensés chaque année, toujours en respectant l'image de Fruits & Passion. Récemment, l'entreprise a commencé à offrir aux gagnants de divers concours des paniers de produits à titre de récompense. Fruits & Passion se présente également elle-même à plusieurs concours. Depuis quatre ans, nombre d'entre eux ont été remportés par l'entreprise. Ceci a suscité l'intérêt des journalistes. Plusieurs articles dans les magazines et les journaux donnent à Fruits & Passion la publicité dont elle a besoin. Les principaux concours où Fruits & Passion s'est distinguée sont les suivants :

Mars 1993	Exposition cadeau de Montréal - Obtention du ler prix pour le plus beau kiosque.
Octobre 1993	Sélectionnée par l'Office japonais du commerce extérieur (JETRO) pour participer à une exposition au Japon. Résultat: Premier prix pour le produit le plus populaire parmi des milliers de produits en démonstration.
Mai 1994	Finaliste au prix Dominique-Rollin, catégorie Nouvelle Entreprise.
Mai 1995	Trois prix honorifiques décernés par la SODER • Roussillon - Nouvelle Entreprise de l'année, • Roussillon - PME à l'exportation - catégorie Entreprise manufacturière, • Roussillon - Entreprise de l'année - catégorie PME.
Mai 1996	Finaliste au prix Dominique-Rollin - catégorie Entreprise de fabrication.
Printemps 1996	Mention Honorable « Best Small Booth » - Alberta Gift Show.
Décembre 1996	First Place - 1996 International Store Interior Design Competition, organisée par the Institute of Store Planner.
Printemps 1997	Best Exhibitor 1-2 Booths - Alberta Gift Show.

23.4.7. Les ressources humaines

L'entreprise procure du travail à une soixantaine d'employés permanents et, par surcroît, engage tout près de 80 personnes à titre occasionnel, pour une durée de quatre mois, lors des périodes de pointe. Sa structure organisationnelle comporte 23 postes à caractère administratif. La structure de l'équipe de direction est aplanie. Les principaux gestionnaires de l'entreprise occupent les fonctions suivantes

Le président et directeur général planifie, organise, contrôle et dirige l'ensemble des activités de l'entreprise. Le vice-président organise et dirige le département des ventes nationales, composé de représentantes en entreprise, de la déléguée aux comptes majeurs américains et d'une coordonnatrice au service à la clientèle. La directrice aux ressources humaines et aux services administratifs dirige et gère le service en élaborant toutes les politiques administratives et procédures de travail concernant tout le personnel. Le contrôleur administre le département des finances, composé d'une coordonnatrice aux comptes payables, d'une coordonnatrice aux comptes recevables, d'une coordonnatrice et de préposées à l'entrée des commandes et d'un coordonnateur à la facturation et à l'expédition des marchandises.

Le chef de produits gère le service de recherche et développement de produits avec l'aide d'une adjointe au marketing et d'une directrice artistique. La directrice des promotions et relations publiques élabore le plan publi-promotionnel et gère toutes les activités qui en découlent. Elle assume les relations avec les médias. La directrice des ventes internationales développe les marchés étrangers en y introduisant la gamme de produits et s'assure que la distribution est effectuée en conformité avec les politiques. Le directeur des approvisionnements effectue la gestion de tous les approvisionnements en matières premières et composantes de produits. Il est assisté d'une adjointe. Enfin, le directeur d'usine dirige et gère toutes les activités reliées à la fabrication. Il est responsable des chefs d'équipe à la fabrication, au laboratoire, à la finition des produits, à la préparation des commandes et à la réception et expédition des marchandises, de même que des préposés à tous ces postes.

23.4.8. La politique de main-d'œuvre

L'organisation, dès le départ, a établi des politiques de main-d'œuvre rigoureuses. Le sens de l'organisation et de la planification des entrepreneurs est très présent. Toutes les politiques

concernant les opérations et la main-d'oeuvre sont dûment élaborées et écrites. Rien n'est laissé aux décisions aléatoires. Tous les employés sont soumis à une évaluation annuelle de leur rendement. Cette évaluation est à la base de leur augmentation de salaire. Pour une performance supérieure aux autres, l'employé obtiendra une augmentation supérieure à celle de ses pairs. De plus, les promotions aux postes de chefs d'équipe sont attribuées à l'interne en tout premier lieu. Pour les franchisés, un manuel du franchisé a été rédigé avec force détails, et les franchisés peuvent également se référer aux personnes de l'équipe administrative pour toute autre information.

23.4.9. Les finances

Après cinq ans d'activité, Hurteau & Associés est une entreprise en excellente santé financière. L'entreprise a connu depuis sa création une croissance fulgurante. Elle a toujours réinvesti ses bénéfices annuels, afin de répondre à cette croissance constante.

23.5 L'AVENIR

Actuellement, l'équipe des actionnaires et les directeurs des divers services se réunissent une fin de semaine complète par année afin de redéfinir les objectifs annuels. Depuis peu, Fruits & Passion produit également des marques maison, c'est-à-dire des produits qui se vendront dans un réseau de distribution moins haut de gamme, mais qui ne porteront pas le nom commercial de Fruits & Passion. Les finances de l'entreprise le permettant, on élabore également un plan de communication plus « agressif ».

Lorsqu'on demande à Mme Ménard quels moyens sont employés chez Fruits & Passion pour gérer la croissance de l'entreprise, voici ce qu'elle répond: « Une bonne planification et des réunions pratiquement quotidiennes entre les personnes stratégiques de l'entreprise. » La communication à tous les niveaux est la priorité des priorités chez Fruits & Passion.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Quels facteurs personnels, professionnels et environnementaux favorisent la réussite du prédémarrage de Fruits & Passion ?
2. Comment évaluez-vous le progrès réalisé par Fruits & Passion depuis son démarrage officiel en mai 1992 ? Pourquoi ?
3. Comparez la stratégie d'entreprise (commerciale et autre) de Fruits & Passion avec celle de ses principaux concurrents au cours de la période 1992-1996 ou pour une année donnée.
4. Sur la base des informations contenues dans le cas étudié ici, construisez l'organigramme actuel de l'entreprise. Auriez-vous des modifications à suggérer ?
5. Quel scénario prédisez-vous à Fruits & Passion d'ici cinq ans ? Pourquoi ?

CAS 24

Parfum Beauté

NICOLAS VARRAUT
Université Montpellier I

24.1. HISTORIQUE

En 1970, André et Odette Sagero achètent à crédit une parfumerie' et réalisent cette année-là un chiffre d'affaires de 324 000 F. En 1998, l'entreprise possède sept points de vente, génère 23 millions de francs de chiffre d'affaires et emploie pratiquement tous les membres de la famille des fondateurs.

À leurs débuts, M. et Mme Sagero exerçaient la profession de coquetier[2]. Ensuite, ils ont été grossistes en viandes et volailles. Parallèlement, ils possédaient une rôtisserie-traiteur. Cette dernière a été revendue en 1970. C'est à ce moment-là que le couple Sagero a acheté sa première parfumerie : Parfum Beauté. Mme Sagero la dirigeait avec beaucoup d'efficacité. Parallèlement, son époux a exploité une agence immobilière. Président d'un club sportif et doté de capacités relationnelles, il a su tirer parti avec succès de cette nouvelle activité. Pendant cette période, le couple Sagero a eu l'occasion de racheter une société de jeux automatiques. Leur gendre en est toujours le gérant.

1. En France, une parfumerie est une boutique qui vend aux particuliers des parfums, des eaux de toilette, des produits de beauté, de soins et d'hygiène corporels de grandes marques de type Chanel, Dior, etc.
2. Collecte dans les fermes d'œufs et de lapins, et distribution dans les villes.

De par leurs premières activités dans l'agroalimentaire et l'immobilier, rien apparemment ne prédestinait M. et Mme Sagero à racheter une parfumerie. Bien qu'elle ait travaillé dur très jeune, Odette Sagero a toujours été une femme très élégante et douée pour le commerce. Soutenue et conseillée par un mari avisé, l'occasion se présentant, elle la saisit.

Le couple Sagero a trois enfants : Françoise, Jacky et Anny. Très tôt, ils ont commencé à travailler dans le giron familial. Depuis 1979, Jacky dirige l'entreprise. Françoise et Anny sont salariées et actionnaires de l'entreprise.

24.2. STATUT JURIDIQUE ET ACTIONNARIAT

De 1970 à 1979, l'entreprise était en nom propre. La société était dirigée par Odette Sagero. En 1979, elle prend la forme d'une SARL[3]. La gérance est assurée par le fils, Jacky. En 1991, la société prend la forme d'une SA[4]. Le capital social actuel est de trois millions de francs. Il est détenu par les membres de la famille. Depuis mai 1996, Mme Sagero ne s'occupe plus vraiment de l'exploitation, bien qu'elle et son mari soient systématiquement consultés par leurs enfants. D'une part, parce qu'ils demeurent les principaux actionnaires de la société et, d'autre part, parce que leurs conseils et leurs décisions se sont toujours avérés pertinents.

24.3. LE SIÈGE SOCIAL

En 1970, donc, M. et Mme Sagero achètent leur première parfumerie. Cette unité a toujours été le siège social et la vitrine, en termes d'image, de l'entreprise. Elle est située dans la rue principale d'une ville prospère de 40 000 habitants en province. En 1977, le siège social fait l'objet d'une première rénovation. La surface est de 50 mètres carrés au sol. En 1990, on procède à un agrandissement et à une seconde rénovation. La maison voisine est achetée par Jacky. Une SCI[5] est constituée. La surface passe à 85 mètres carrés au sol. La boutique est luxueuse et fonctionnelle. Au premier étage, l'institut de beauté est agrandi et modernisé. Un ascenseur permet d'accéder aux bureaux et aux stocks.

3. Société à responsabilité limitée : première forme de société de capitaux.
4. Société anonyme : structure juridique et capital plus conséquents.
5. Société civile immobilière. Cette forme procure des avantages fonciers.

24.4. CRÉATIONS/ACQUISITIONS DE NOUVEAUX MAGASINS

- En 1971, M. et Mme Sagero achètent une autre parfumerie. L'emplacement et le rapport ne sont pas jugés bons. Cette deuxième unité est rapidement revendue en 1974.

- En 1973, une deuxième boutique de 40 mètres carrés est créée. Elle porte le nom de Parfum Beauté, comme la première boutique. Elle est située dans le centre d'une ville de 15 000 habitants, à 20 kilomètres de la première unité. A ce moment-là, cette petite ville était en plein essor. En effet, une importante usine nucléaire venait d'être construite. Beaucoup de familles venues de toute la France se sont installées dans cette ville. Cette deuxième unité est rénovée en 1991. En 1996, elle est agrandie et de nouveau rénovée. La surface passe à 85 mètres carrés. La SCI de Jacky Sagero acquiert les murs du magasin. Les cabines de soins esthétiques sont données en location-gérance, ce qui pose actuellement quelques problèmes.

- En 1979, une troisième unité est créée dans la ville d'origine. Un nom différent lui est donné : Fidgi. L'objectif est de donner aux clients une impression de choix entre deux magasins. La surface est de 20 mètres carrés. Il s'agit d'un point de vente supplémentaire en centre-ville. Cette boutique est déplacée en 1987 dans un local de 150 mètres carrés. En 1996, toujours à la même adresse, la surface passe à 300 mètres carrés. La boutique prend le nom du groupement[6] Luxys, auquel la société adhère. En 1983, la société a également adhéré au groupement Parfum Actuel. Depuis cette date, les autres points de vente de l'entreprise portent le nom de ce groupement. L'objectif recherché dans l'adhésion à un groupement est de bénéficier d'une centrale d'achat pour obtenir des conditions d'achat intéressantes. Le but est de bénéficier également d'un potentiel publicitaire et promotionnel important et d'avoir une image nationale.

  En effet, cette boutique de 300 mètres carrés fonctionne selon le mode du libre-service et du prix net[7]. Dans l'ensemble des autres unités, les ventes sont assistées et réalisées par des

6. Centrale d'achat et enseigne nationale.
7. Le prix proposé est déjà remisé.

conseillères formées aux différentes marques. Les clients possèdent une carte de fidélité qui leur permet d'obtenir une réduction lors de leur passage à la caisse. Cette unité de 300 mètres carrés joue la carte du prix bas, bien que les marges ne soient que légèrement réduites. C'est davantage sur le contexte de l'achat (libre-service, prix net, concept de magasin) que l'effet « prix bas » est recherché.

- En 1990, une quatrième boutique est créée dans un centre commercial de la ville d'origine. Des cabines de soins y sont installées. C'est le premier magasin qui n'est pas installé dans le centre d'une ville. Cette unité fonctionne bien.
- En 1992, une cinquième boutique est créée dans le plus important centre commercial de la région. Il est situé dans un département limitrophe, à 30 kilomètres de la ville d'origine. En 1995, cette unité est rénovée et des cabines de soins sont installées à l'étage.
- En 1994, une sixième boutique est rachetée, à 40 kilomètres du siège social. A l'origine, il s'agissait d'un simple centre de soins esthétiques. Le magasin est rénové immédiatement. Le chiffre d'affaires est multiplié par six en un an.
- En 1995, une septième boutique est rachetée, dans la ville principale d'un autre département limitrophe. Des cabines de soins y sont installées.
- En 1997, cette dernière boutique est revendue, et une autre est achetée dans la plus grande ville du département d'origine (60 000 habitants).
- Actuellement, plusieurs nouvelles implantations sont à l'étude dans d'autres villes. Le but principal est d'accroître le chiffre d'affaires pour pouvoir bénéficier de conditions d'achat encore plus intéressantes, de façon à améliorer les marges. L'objectif est aussi de s'installer avant que des concurrents de leur taille ne le fassent.

24.5. ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Bien que les chiffres présentés ci-dessous ne tiennent pas compte de l'incidence de l'inflation (forte, notamment pendant la période 1970-1983), le chiffre d'affaires en volume a fortement augmenté. Le tableau ci-dessous illustre, par période, la progression globale du chiffre d'affaires.

Années	Chiffres d'affaires (en francs)
1970	324 000
1978	2 047 600
1979	2 500 000
1980	3 034 600
1985	6 531 800
1990	13 309 000
1995	20 223 000
1996	20 807 000
1997	23 000 000

24.6. L'ORGANISATION

Sur le plan de l'organisation géographique, nous avons vu que le siège social se situe dans les locaux de la première unité. Les bureaux de la direction ainsi que les locaux de stockage se trouvent également dans le même immeuble. L'unité 1 sert donc de plate-forme d'approvisionnement. Jacky Sagero a très rapidement informatisé la société. Il a été le premier parfumeur français à informatiser son entreprise. Toutes les boutiques sont reliées au siège social, ce qui lui permet de gérer au mieux les stocks et les approvisionnements. Il assume la plupart des décisions importantes. Il consulte néanmoins systématiquement ses parents. Il est assisté par un comptable à plein temps, ainsi que par ses deux soeurs et sa nièce.

L'aînée, Françoise, est responsable de la réserve et supervise l'approvisionnement des points de vente. La cadette, Anny, et la nièce assument une part importante de la direction en diffusant les décisions prises. Anny est également responsable de la formation des conseillères-vendeuses et de la promotion sur les lieux de vente. La nièce assure également une grande partie de la gestion de l'entreprise, notamment la gestion du personnel. Le fiancé de la nièce est responsable du plus grand point de vente. Il n'existe pas d'organigramme officiel. Chacun a sa place et travaille en concertation avec les autres membres.

Pratiquement toutes les conseillères-vendeuses ont un diplôme d'esthéticienne. En effet, presque tous les magasins possèdent des cabines de soins. Il est donc nécessaire que le personnel soit capable d'assurer les ventes et les soins. Les soins ne représentent pas une part très importante du chiffre d'affaires. Cependant, ils sont perçus par la direction comme un moyen de fidéliser la clientèle et d'entretenir la fréquentation des magasins.

Sous l'effet des créations et des acquisitions de nouvelles boutiques, les effectifs ont augmenté. En comptant la direction, 35 personnes travaillent aujourd'hui dans la société. Au fur et à mesure que l'entreprise a grandi, elle a eu tendance à se structurer. L'encadrement s'est étoffé. Le personnel ancien, habitué à un style de direction plutôt familial, a dû intégrer de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement, rendues nécessaires par la spécialisation croissante des tâches de chacun.

24.7. INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT

Sur le plan du financement des investissements (acquisitions de boutiques, agrandissements et rénovations), la famille Sagero a toujours eu une politique d'accroissement des capitaux propres. Aujourd'hui, le capital social est de trois millions de francs. Parallèlement à l'accroissement des capitaux propres, la société a toujours utilisé massivement les emprunts. A la clôture de l'exercice 1995, le montant des dettes à long terme se portait à 2 323 736 F. Durant l'exercice 1996, l'entreprise a remboursé 600 000 francs, et un nouvel emprunt de 1,8 million de francs a été contracté pour financer l'agrandissement de l'unité 3. L'entreprise s'est donc toujours donné les moyens de financer ses nouvelles acquisitions. Sur le plan de la gestion courante, l'essentiel du besoin en fonds de roulement est constitué par les stocks, financés en partie par le crédit fournisseurs et par un confortable fonds de roulement net global. André et Odette Sagero ont toujours un important compte courant dans la société.

24.8. LA CONCURRENCE

Dans chacune des villes où l'entreprise possède un magasin, il est possible de dire qu'elle est en situation dominante. Cette impression générale doit pourtant être nuancée.

Dans la ville d'origine, celle où le siège social est installé, l'entreprise possède trois magasins. L'entreprise est en position dominante. Une seule parfumerie lui fait un peu concurrence, dans la mesure où elle détient l'exclusivité des produits d'une très grande marque. D'après Anny Sagero, le concurrent n'exploite pas suffisamment cet avantage. Il a plutôt comme tactique de casser les prix sur certains produits. Jacky envoie régulièrement une personne relever les prix affichés en vitrine par le concurrent, puis aligne ses prix en conséquence. D'après Mme Sagero, le concurrent doit craindre leurs magasins. Elle indique qu'il ne fournit pas au greffe du tribunal de commerce ses documents comptables de fin

d'exercice, préférant payer une amende plutôt que de révéler ses chiffres.

D'après la direction, la concurrence s'exerce davantage par d'autres types de commerces et de produits. En effet, Jacky surveille, par l'intermédiaire de sa soeur Anny, les produits distribués et les prix pratiqués par le grand magasin populaire du centreville, ainsi que par les hypermarchés installés en zone périphérique. Jacky prend garde de ne pas proposer des produits similaires qui ne seraient pas compétitifs. En effet, les grandes marques de parfums et de produits de beauté pratiquent une distribution sélective. Elles ne confient leurs produits qu'à des distributeurs soigneusement sélectionnés. C'est le cas de l'entreprise Parfum Beauté. Malgré leurs incessantes tentatives, les hypermarchés n'ont pas accès aux produits des grandes marques. Ils distribuent des marques qui commercialisent des produits peu chers et bas de gamme.

Il est nécessaire de distinguer les points de vente qui sont installés dans les centres commerciaux des hypermarchés et ceux installés dans le centre des villes. Concernant ces derniers, il semble qu'ils soient tous en position dominante. Dans certaines, ils n'ont même pas de concurrents directs. Il n'y a que pour la dernière acquisition que l'entreprise a plusieurs concurrents importants. Il s'agit de points de vente appartenant à des enseignes nationales puissantes. Dans cette ville, l'entreprise joue la carte du luxe, du service et du conseil professionnel, chose que les concurrents peuvent difficilement faire.

Concernant les magasins installés dans les centres commerciaux, ils sont apparemment en concurrence avec l'hypermarché qui distribue des produits de beauté et d'hygiène corporelle. Dans ce domaine et dans celui des parfums, les fabricants ne fournissent pas les mêmes produits aux différents distributeurs, ce qui protège, pour l'instant, les boutiques de la famille Sagero. Les points de vente installés dans les centres commerciaux profitent largement de la fréquentation des hypermarchés.

D'une façon générale, Jacky Sagero ne craint pas la concurrence actuelle. C'est plutôt la concurrence potentielle qui est redoutée. Il craint que des points de vente appartenant aux grandes enseignes nationales spécialisées dans la distribution des parfums et des produits des grandes marques ne s'installent dans les villes où ses magasins sont présents. Toute la famille est consciente de cette menace. Dans d'autres villes, de nombreuses parfumeries appartenant à des particuliers ont fermé lorsque ces enseignes se

sont installées. Ces dernières ont d'importants moyens financiers. Elles s'installent généralement aux meilleurs emplacements, dans des locaux de grande taille. La décoration est luxueuse et les prix proposés sont très alléchants. Ce sont des concepts de magasins qui se démarquent de l'approche traditionnelle, comme c'est le cas, d'ailleurs, depuis une dizaine d'années, dans la plupart des commerces de détail.

24.9. LES PROJETS

Plusieurs projets d'implantations nouvelles sont à l'étude. Il s'agit de rachats ou de créations de points de vente dans des villes de petite ou moyenne taille. Certains projets sont plus avancés que d'autres. Certains sont envisagés en association avec des confrères indépendants, et d'autres, de façon totalement autonome. Dans tous les cas, il s'agit d'élaborer des concepts de parfumerie selon le système du prix net, dans des locaux de taille conséquente, sur les axes les plus commerciaux des villes visées. L'expérience de l'unité 3 (enseigne Luxys, 300 mètres carrés) s'étant avérée intéressante, la direction souhaite rééditer ce type d'opération. L'objectif est d'accroître le chiffre d'affaires pour obtenir de meilleures conditions de prix pour les approvisionnements et donc pour améliorer ou maintenir les marges, puisque la tendance est plutôt à la baisse des prix de vente. Le but est également d'occuper le marché dans ces villes afin de dissuader ou de freiner la venue des enseignes nationales.

24.10. CONCLUSION

Bien que de menus problèmes doivent être résolus au quotidien, la société Parfum Beauté est une entreprise saine et rentable. L'avenir est préparé avec sérieux et peut donc être envisagé avec optimisme. Néanmoins, la famille Sagero nourrit quelques inquiétudes et réfléchit donc à la manière dont ces difficultés pourraient être surmontées ou évitées si elles venaient à se concrétiser. Gageons que la famille Sagero saura trouver les solutions adéquates.

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Qu'est-ce qui, selon vous, caractérise le plus la société Parfum Beauté depuis sa création en 1970 ?
2. Comment l'expliqueriez-vous ?
3. D'après vous, qu'est-ce qui, sur les plans organisationnel, financier, commercial et stratégique, peut poser problème ?
4. Quels sont les enjeux stratégiques et commerciaux actuels ?
5. Quelles suggestions pourriez-vous formuler à la suite de votre constat ?

CAS 25

Métal L.R.: Un exemple d'hypogroupe[1]

CAROLINE DEBRAY
Université Lyon II

« La base d'un groupe, c'est d'avoir un axe stratégique. Notre métier de base, c'est la chaudronnerie, le travail du métal et la tôlerie. » B. Togan, propriétaire-dirigeant

25.1. HISTORIQUE DU PROCESSUS D'HYPOGROUPEMENT

La première société « Togan Ets » est créée en 1978, en Languedoc-Roussillon (France), par André Togan, artisan soudeur de son état, et son fils aîné Bruno, car le père désire que son fils reste près de lui. Ce dernier termine ses études de comptabilité. A l'origine, l'activité de l'entreprise est la fabrication, en totale sous-traitance, de containers[2] en chaudronnerie.

1. L'hypogroupe est un groupe de petites entreprises (chacune ayant moins de 50 salariés) au sens juridique et fiscal, c'est-à-dire composé d'une holding (société mère) détenant des participations financières, le plus souvent majoritaires, dans des filiales. Le dirigeant-propriétaire détient la majorité du capital dans la société mère.
2. Un container est un coffre métallique (ou en plastique dur) de taille importante, servant au stockage ou au transport de marchandises, déchets, etc.

Le fils devait, à l'origine, prendre en charge la comptabilité, pendant que son père s'occuperait de la production. En réalité, Bruno travaille sur les chantiers toute le journée et fait la comptabilité de l'entreprise le soir. Son hobby est de faire de la gestion de production, afin de connaître la marge exacte contenue dans chaque produit fini.

À partir de cette première société, l'hypogroupe va se constituer au gré d'événements survenant dans l'environnement personnel et professionnel de la famille Togan, mais en suivant toujours un axe de développement autour du métier de base, qui est la chaudronnerie et le travail de la tôle. Il comporte actuellement huit sociétés et un effectif global de 91 salariés (voir la structure de l'hypogroupe présentée à la page suivante).

Des entreprises concurrentes, mais dont les dirigeants ont de très bons rapports avec André Togan, se retrouvent en redressement ou en liquidation judiciaire. Par amitié pour ces dirigeants, et parce que ce sont des entreprises du même secteur, Togan Ets prend en charge le règlement des salaires de leurs employés, des factures des fournisseurs, afin que la société en difficulté continue de travailler. Celle-ci est ensuite rachetée à un prix relativement bas à la barre du tribunal (ainsi, la filiale F2 est rachetée 200 000 francs pour une valeur en équipements de un million de francs).

Le rachat de ces entreprises concurrentes permet de renforcer les parts de marché de l'hypogroupe. En effet, si les Togan ne rachetaient pas ces entreprises, des concurrents le feraient. Mais ces rachats sont aussi des défis personnels pour le fils Bruno. Il projette de racheter prochainement le premier donneur d'ordre de « Togan Entreprise », qui l'a employé alors qu'il était stagiaire et qui le rémunérait de manière très irrégulière.

Au-delà de quelques rachats, l'hypogroupe s'est aussi développé par création de sociétés. L'objectif est alors de s'intégrer dans une filière amont-aval des achats de matières premières (F1: centrale d'achats), en passant par la production (société mère, F2 et F3), la logistique et la prestation de services (F1, F2, F4), la publicité et la commercialisation (F5).

Ainsi, avant son rachat, F2 œuvrait dans l'exploitation de carrières et la location de personnel sur les carrières. Depuis son appartenance à l'hypogroupe, son activité s'est diversifiée sur le métier de base de l'hypogroupe (production de containers).

Structure de l'hypogroupe Métal L.R.

Sociétés	Activités	Effectif	Statut/ capital	Actionnariat	Fonction exercée
Holding : METAL L.R.	Gestion des filiales	2	SARL 50 000 francs	50 % t Le père André 50 % t Le fils Bruno	Gérant
Société d'origine : Togan Ets	Chaudronnerie industrielle (containers)	20	SARL 300 000 francs	51 % t La holding 49 % t Bruno Togan	Gérant
F1 Fournitures industrielles centrale achats	t Location $ Achats de l'hypogroupe	5	SARL 50 000 francs	51 % $ La holding 49 % t Le second fils, Marc Togan	Gérant
F2	t Maintenance chantiers t Location de personnel	12	SARL 50 000 francs	51 % $ Togan Ets 49 % $ Associé n° 1 (ancien dirigeant-propriétaire de F3)	Gérant
F3	$ Serrurerie $ Containers à papiers	7	SARL 170 000 francs	51 % $ La holding 49 % $ Associé n° 1 Bruno Togan	Gérant Cogérant
F4	Transports interne et externe	6	SARL (non communiqué)	51 % $ La holding 49 % $ Marc Togan	Gérant
F5	Commercialisation	3	SARL (n.c.)	51 % $ Togan Ets 49 % t Associé n° 2	Gérant
F6	t Équipements pétroliers $ station-service	20	SARL 900 000 francs	51 % $ Togan Ets 49 % $ Associé n° 3	Gérant
F7	$ Chaudronnerie industrielle $ Chantiers	12	SARL (n.c.)	51 % t Togan Ets 49 % t Oncle Togan	Gérant

F3 est une création. À l'origine, la société mère faisait de la métallerie (serrurerie) et avait ainsi son propre parc de clients. Puis l'hypogroupe s'est orienté vers l'environnement et la construction de bennes. Le dirigeant n'a pas voulu perdre ces anciens clients. F3 a donc été constituée pour reprendre l'activité de serrurerie et conserver les clients de la société d'origine, tout en ayant une activité de production de bennes à papiers. Cela permettait d'éviter le risque, si les autres sociétés connaissaient une baisse

d'activités, de ne plus avoir de travail ni de clients. F3 est aussi spécialisée dans les cuves à gazoil de petits modèles (1200 et 2000 litres) pour les particuliers. Il n'y a plus en France de fabricants de cuves petit modèle, les plus proches étant en Italie. Si le secteur de la métallerie connaît des difficultés, F3 produira davantage de cuves pour conserver un chiffre d'affaires relativement stable.

Créée depuis peu, F5 est la société commerciale qui se charge de commercialiser tous les produits du groupe, alors qu'auparavant chaque filiale commercialisait ses propres produits.

Une préoccupation majeure est venue peu à peu s'ajouter à celle de la chaudronnerie: l'environnement. L'origine en est une occasion de reprise d'une société en redressement judiciaire, spécialisée dans les équipements pétroliers de pointe. F6 (équipement pétrolier, stations-services) est une société axée sur les techniques de pointe (bureau d'études électroniques) qui permet, *« si l'environnement ne marchait plus, un jour, de se rééquilibrer»*.

F7 résulte d'un accroissement de l'activité de production de matériel pour l'environnement. Au lieu d'accroître le site de Togan Entreprise, Bruno Togan a préféré reprendre, pour 200 000 francs, une société en liquidation judiciaire afin d'augmenter sa capacité de production.

Toutes les filiales sont des Sociétés Anonymes à Responsabilité Limitée (SARL), car Bruno Togan et son conseil juridique en connaissent bien le fonctionnement, qu'ils trouvent souple, les cessions de parts y étant aisées. De plus, Bruno Togan refuse un commissaire aux comptes[3] : *« S'il devait y en avoir un, je créerais une société de plus, car cela entraîne un contrôle draconien. Il faut soumettre continuellement les comptes aux commissaires. Quand une filiale aide une autre filiale, il faut nécessairement demander son avis au commissaire, ce que je refuse de faire. »*

La constitution d'une holding[4], et donc d'une structure de groupe, a répondu à une triple exigence: isoler les risques, préparer la transmission et créer une marque de groupe.

3. Un commissaire aux comptes est un professionnel chargé de contrôler la comptabilité d'une société, de la certifier et, plus généralement, de vérifier que la vie sociale se déroule dans des conditions régulières.
4. Une société holding (encore dénommée société mère) est une société détenant des participations financières dans d'autres sociétés afin d'y exercer une domination ou une influence, et non dans un simple objectif de placement.

La holding Métal L.R. a été créée dans le but de préparer la transmission du père au fils aîné, Bruno, qui est l'héritier intéressé à la reprise de l'affaire. Cette holding doit permettre de lui donner la majorité des droits de vote à la disparition de son père. Son frère cadet et sa soeur hériteront du patrimoine immobilier personnel de leur père, afin de préserver l'égalité de traitement entre frères et soeur. Sa mère héritera de la jouissance des 50 % de parts de son mari, mais Bruno Togan en récupérera une partie. Il sera finalement toujours majoritaire dans la holding comme dans les filiales, par le biais des participations de la holding Métal L.R. ou Togan Ets.

Il pense en effet qu'une entreprise ne marche que s'il y a un seul décideur final. Par ailleurs, Bruno Togan, son père, son frère et sa soeur possèdent des Sociétés Civiles Immobilières qui louent les terrains aux entreprises du groupe. Ceci a été fait dans l'optique de *« garder une poire pour la soif »*, dans l'éventualité où des sociétés viendraient à défaillir.

Le financement des opérations de croissance se fait par les fonds propres de la holding, relativement importants, puisqu'ils sont constitués de la contribution des filiales sur les prestations offertes (le groupe a un chiffre d'affaires annuel de 50 millions de francs). Les emprunts bancaires sont peu utilisés.

Chaque société est soumise à l'impôt sur les sociétés et a son propre bilan. L'objectif du dirigeant est de faire évoluer l'hypogroupe, relativement récent, vers *« une réelle forme de groupe »*, c'est-à-dire racheter les filiales à 95 % par la holding, afin de bénéficier du régime d'intégration fiscale et d'établir un bilan consolidé. Ceci pose quelques problèmes, car chaque société n'a pas la même date d'arrêt des comptes. L'objectif de Bruno Togan est de donner à terme à la holding le statut de Société Anonyme. Ses actions seraient constituées des parts des gérants des filiales dans leur filiale. Les gérants recevraient en échange des actions de la holding et auraient ainsi un pouvoir de décision au conseil d'administration. Il y aurait alors des réunions du conseil, et les décisions seraient prises en commun.

25.2. ORGANISATION DE L'HYPOGROUPE

Lors des reprises faisant suite à une liquidation, les anciens dirigeants ne peuvent être gérants tant que la liquidation n'est pas réglée. Bruno Togan prend donc la gérance des sociétés reprises jusqu'à la décision du tribunal permettant aux anciens dirigeants

de reprendre leur place de gérant. Bruno Togan est le gérant minoritaire de la holding et de la société d'origine. Son frère Marc est le gérant des filiales Fi et F4. Leur soeur occupe un poste dans la centrale d'achats F1.

Leur oncle est le gérant de F7. Des gérants extérieurs à la famille, souvent les anciens dirigeants des entreprises en difficulté, sont à la tête des filiales F2, F3, F5, F6. La holding s'occupe de la publicité du groupe (édition de plaquettes), des brevets, des salaires, des relations avec les banques et des relances auprès des fournisseurs. Chaque filiale lui verse 2 % de son chiffre d'affaires pour payer les frais de siège. Il n'y a pas de remontée de dividendes. L'informatique est centralisée sur la holding.

La holding détient des participations à 51 % dans certaines filiales (société d'origine, F1, F3, F4 et F6), tandis que la société d'origine détient 51 % des parts de F2, F5 et F7 (voir structure, pages précédentes).

Bruno Togan est associé égalitaire, avec son père, dans la holding, et associé minoritaire à 49 % dans la société mère, afin de bénéficier des avantages juridiques liés au statut de gérant minoritaire dans les Sociétés Anonymes à Responsabilité Limitée (rémunérations associées à un salaire, et non à des bénéfices, affiliation au régime général de sécurité sociale).

Bruno Togan est sollicité pour tout investissement supérieur à 25 000 F, mais en dernier ressort. En général, les gérants des filiales énoncent en début d'année leurs besoins en équipement. S'ils ont de nouveaux besoins en cours d'année, ils font une demande d'investissements à la responsable des crédits et subventions de la holding. Selon les départements et les villes, les taux de subventions diffèrent. La demande est ensuite envoyée chez le banquier, qui retourne un plan de financement à Bruno Togan. Celui-ci accepte ou refuse, et son avis est alors transmis au gérant demandeur.

Le contrôle des activités de l'hypogroupe se résume à un tableau de bord mensuel fait par chaque filiale. Mais tout au long de la semaine, Bruno Togan parcourt les différentes sociétés et se tient ainsi quotidiennement au fait des événements.

25.3. ACTIVITÉS DE L'HYPOGROUPE

L'activité première de l'hypogroupe est la fabrication de containers. Toutes les sociétés en fabriquent : Togan Entreprise, F2, F3 et F7, excepté la société de transport F4. F2, qui connaît un surcroît

momentané de travail en maintenance sur les chantiers de carrières, ne fabrique plus de containers pour l'instant.

Concernant les activités intra-hypogroupe, le raisonnement du dirigeant repose sur le fait que chaque petite structure exprime divers besoins: de comptabilité, d'approvisionnement, de transport, etc. Bruno Togan pense que l'externalisation de ces services comporte un coût supérieur à leur intégration, à partir du moment où le groupe compte un certain nombre de sociétés. L'intégration de ces services au sein de l'hypogroupe permet de plus une plus grande autonomie et une répartition des frais sur chaque société. La stratégie interne de l'hypogroupe est de faire travailler les sociétés entre elles, pour pallier les risques de baisse de la demande. Il se crée ainsi un marché intra-hypogroupe, dont les prix sont spécifiques. Ainsi, F1 vend des fournitures industrielles à Togan Entreprise, à F2 et à F3 pour 40 % de son chiffre d'affaires, et complète à l'extérieur de l'hypogroupe. Ces filiales, tout en étant spécialisées dans un produit de base, le container, élaborent chacune des produits spécifiques.

Le but de cette structure de groupe est de permettre aux filiales de se donner du travail les unes aux autres, en sus de travaux externes. Si l'une des filiales a des défaillances dans son portefeuille clients, une autre lui donnera du travail. De cette manière, il n'y a pas de rupture dans l'activité, ni de contractions de personnel. De même, s'il y a une suractivité, d'autres filiales peuvent prendre le relais. Les synergies entre les filiales se font à plusieurs niveaux : sur le métier de base, qui est le même pour plusieurs filiales, sur les transports effectués par F4 et sur la centrale d'achats, qui permet d'obtenir des prix intéressants et un gain de temps. L'objectif est d'abord de faire plus de 50 % du chiffre d'affaires avec des clients extérieurs au groupe, et ensuite de faire en sorte que les différentes entreprises du groupe travaillent entre elles.

Ainsi, la société de transport F4 travaille pour toutes les sociétés du groupe et leur facture les services à un prix de cession interne inférieur au prix du marché, mais tout de même profitable. Mais elle a également des clients externes. F2 loue du personnel de chantier à l'extérieur au taux horaire de 200 F et aux filiales au taux de 150 F. Ce sont donc des tarifs préférentiels, mais qui ne sont jamais en dessous du coût de revient.

F1 groupe les achats pour les entreprises du groupe et leur revend les fournitures (transport inclus) : les filiales peuvent acheter leurs fournitures et matières premières par la centrale d'achats (au prix d'achat majoré de 15 %, ce qui correspond à la

recherche des différents fournisseurs, à la comparaison des prix, aux 30 jours de délais entre la facturation et le remboursement par les filiales, ainsi qu'aux frais de gestion).

Toutes les prestations réciproques (transactions intra-groupe) sont facturées et payées par prélèvement bancaire de filiale à filiale. Si une filiale a des problèmes de trésorerie, la holding lui fait un prêt.

25.4. L'ENTREPRENEUR

Les avantages recherchés à travers la forme de groupe sont liés en grande partie à la diminution du risque de syndicalisation, en conservant des effectifs de moins de 50 salariés par filiale. La petite taille des effectifs des filiales atténue, selon le dirigeant, les risques d'appels à la grève. De plus, le dirigeant ne veut pas de personnels administratifs purs (excepté le gérant et sa secrétaire). Au-delà de 20 salariés, la législation sur les accidents du travail (fréquents dans ce secteur d'activité: taux de 3,5 %) change : c'est l'entreprise qui prend en charge la plus grosse partie des frais, alors qu'en deçà de 20 salariés, l'entreprise paie un taux fixe, indépendamment de la masse salariale.

La responsabilisation et la motivation des cadres dirigeant les filiales est plus forte dans une telle structure, induisant à la fois une émulation et une concurrence saine entre les filiales. Par rapport à une grande entreprise, le dirigeant pense qu'il y a là une meilleure gestion et un meilleur contrôle des activités.

Parmi les objectifs poursuivis à travers l'hypogroupe, celui d'accumulation d'actifs est très clair et est lié à la crainte de manquer, un jour, des fonds nécessaires à la vie actuelle. Le souhait du père était que tous ses enfants travaillent dans l'entreprise, ce qui s'est produit. La revente éventuelle de l'hypogroupe n'est pas exclue, dans la mesure où Bruno aura accompli tout ce qu'il désire prouver à son entourage.

Bruno Togan reconnaît que l'élaboration d'un groupe a été préméditée et planifiée, notamment par la lecture d'un ouvrage relatant l'expérience de création d'un groupe de PME par un entrepreneur. L'objectif était de diversifier les risques, afin d'avoir toujours une activité qui fonctionne. L'évolution d'une petite entreprise vers un hypogroupe de sept sociétés a modifié le rôle et les activités du dirigeant. Bruno Togan a dû déléguer un grand nombre de tâches opérationnelles et a cessé les démarches commerciales auprès de la majorité des clients. Il aspire maintenant à être

reconnu comme le patron du groupe par les clients, « *un peu inaccessible et que l'on ne sollicite pas pour les problèmes courants* ».

Cela lui laisse aussi plus de temps pour s'occuper de la gestion à plus long terme. Les dirigeants des filiales ont une signature en banque jusqu'à hauteur de 100 000 F, mais ignorent qu'ils ont cette limitation. Seul le banquier est au courant de ce seuil et il doit prévenir Bruno Togan si un gérant s'engage pour un montant supérieur. Les objectifs à court et à moyen terme de l'évolution de l'hypogroupe sont de stabiliser les entreprises du groupe et de renforcer les fonds propres. Du fait d'une modification récente des taux d'imposition sur les plus-values immobilières, qui passent de 25 % à 2,5 %, Bruno Togan a eu l'idée suivante

« Mon père et moi détenons des sociétés civiles immobilières qui louent des terrains et locaux d'une valeur de 7 millions de francs à nos entreprises. Sur ces 7 millions, il reste 2,5 millions à rembourser aux banques. Mon idée est de vendre ces locaux et terrains aux filiales qui les utilisent. En contrepartie, elles ne paient plus de loyer, mais remboursent le reste des dettes sur ces mêmes biens immobiliers. Ainsi, la famille pourra réinjecter 4,5 millions de francs en fonds propres dans les filiales. »

Cela permettrait d'accroître l'assise financière des sociétés et de poursuivre la croissance de l'hypogroupe. A cette croissance, le dirigeant n'a pas fixé de limites en termes de taille. Elle n'est pas recherchée activement, mais est importante pour pérenniser l'hypogroupe. Le développement (recherche de nouveaux marchés) apparaît nécessaire à la survie des entreprises. Il se fait par la saisie d'occasions d'affaires d'entreprises en difficultés et est perçu comme une contrainte par le dirigeant par rapport à des concurrents repreneurs. Par exemple, le rachat d'une entreprise en difficulté produisant des outils de compactage (permettant de réduire les volumes) est actuellement en vue. Ce sont des produits qui sont dans la gamme de l'hypogroupe, mais qui sont importés d'Allemagne. Ce rachat permettrait de les produire à un coût inférieur au prix de revient actuel.

L'attitude de Bruno Togan par rapport à l'ouverture du capital est ouverte, dans la mesure où le dirigeant quitterait l'hypogroupe pour une opération ambitieuse: *« Si on me propose un très bon prix (actuellement, le groupe se négocierait sur le marché à 20-25 millions), je vends tout et, avec l'argent, je rentre dans le capital de la société racheteuse, pour tenter d'y devenir majoritaire (30 suffisent, étant donné la dilution du capital de ces groupes repreneurs) et de toucher des dividendes importants. Ma logique*

ne sera plus la même. » Si un tel cas de figure ne se produisait pas, Bruno Togan choisirait de prendre sa retraite à 45 ans et de se faire remplacer dans la holding. Il percevrait alors une rémunération de la holding et de ses sociétés civiles immobilières personnelles. *« Tous les gérants, qui connaissent mes projets, paieront une rémunération de location gérance (8000 F par mois) à la holding. Je pourrai ainsi prendre du recul et aller voir au Canada, par exemple, s'il y a des choses à faire, chercher des idées. »*

25.5. L'ENVIRONNEMENT

Selon Bruno Togan, il y a environ huit entreprises dans l'activité des bennes et containers en France, et son hypogroupe représente 8 à 10 % du marché. Il estime son environnement peu complexe et sa position concurrentielle, favorable.

L'hypogroupe travaille avec plusieurs fournisseurs et plusieurs clients, mais aucun d'eux n'est essentiel à la survie d'une filiale, toujours dans le but de répartir les risques. Excepté F3, qui sous-traite pour le secteur du bâtiment, aucune filiale ne fait plus de sous-traitance. L'hypogroupe a maintenant un poids important, tant au niveau des banquiers que des fournisseurs (prix négociés par rapport aux volumes d'achats). Il bénéficie, de plus, d'une confiance importante de la part des banquiers et des fournisseurs des entreprises rachetées, car il règle leurs dettes, alors que, dans un redressement judiciaire, il n'y est pas tenu. Concernant ses propres banquiers, Bruno Togan déclare : *« S'il y a un problème avec un banquier, il se tait ou, sinon, on lui enlève toutes les sociétés du groupe, soit 50 millions de chiffre d'affaires. »*

L'image des sociétés comme faisant partie d'un même groupe est relativement bonne. Les entreprises sont reconnues comme appartenant à un groupe familial. Toutes les opérations de communication et les documents administratifs font état de cette appartenance par l'inscription d'un logo commun sur les documents administratifs.

La légitimité externe de l'hypogroupe apparaît presque nulle aux yeux du dirigeant, voire négative: *« J'aurais même une mauvaise image, à l'exemple d'un certain repreneur célèbre d'entreprises. Du fait que j'achète des entreprises en difficulté, les gens pensent que c'est pour les vider et les revendre, alors que je n'en n'ai jamais revendu une seule. »*

QUESTIONS DIRECTRICES

1. Quelles sont les principales stratégies poursuivies par la croissance sous forme d'hypogroupe ?
2. Quelles en sont les implications, au niveau de l'image et de la légitimité de l'hypogroupe par rapport à l'environnement concurrentiel et sociétal, ainsi que sur le plan du management des dirigeants des filiales ?

Les auteurs

Carol Bélanger, M. Sc., D.S.A., est professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses intérêts de recherche, ses publications et ses enseignements sont reliés à la gestion des ressources humaines, aux relations de travail, aux comportements organisationnels et à la conduite de négociations d'affaires.

François Bergeron est professeur au Département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est également thésard à l'Université Laval, au Département des opérations et des systèmes de décision. Ses champs de spécialisation sont principalement la logistique et les écosystèmes manufacturiers. Il enseigne la gestion des opérations au niveau universitaire depuis plus de dix ans.

Camille Carrier, docteure en Sciences de la gestion, est professeure de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle est également membre du GREPME et de l'Institut de recherche sur les PME de cette dernière institution. Auteure d'ouvrages et d'articles scientifiques portant sur des problématiques associées à la PME, ses recherches portent plus particulièrement sur l'intrapreneuriat, la créativité et l'innovation organisationnelle.

Jean-Marie Courrent est docteur en Sciences de la gestion. Membre de l'ERFI, groupe de recherche de l'Université Montpellier I, il est également maître de conférences à l'Université de Perpignan. Il s'intéresse plus particulièrement aux problèmes reliés à l'éthique en contexte de PME.

Caroline Debray est docteure en Sciences de la gestion. Elle est maître de conférences à l'Université Lyon II et également membre correspondant de l'ERFI. Ses intérêts de recherche portent sur les problèmes associés à la constitution et au maintien des hypogroupes.

Jocelyn Desroches détient un Ph.D. de l'Université de Toronto. Il est professeur titulaire et responsable de la section enseignement et recherche de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ses recherches des douze dernières années portent principalement sur les attitudes et l'impact des choix de financement des dirigeants-propriétaires de PME sur la croissance de leurs entreprises.

Louis Jacques Filion est professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter à l'École des HEC, affiliée à l'Université de Montréal. Ses recherches portent sur les systèmes d'activités des entrepreneurs et des travailleurs autonomes. M. Filion porte un intérêt particulier à la vision entrepreneuriale.

Colette Fourcade détient un doctorat d'État en Sciences économiques. Maître de conférences à l'Université Montpellier I, elle est également membre fondateur de l'ERFI, responsable, avec Michel Marchesnay, du groupe PME. Elle a publié des ouvrages et articles portant sur les relations entre les PME et le développement local.

Sylvie Laferté détient une maîtrise en gestion des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Conférencière, auteure et consultante en entrepreneuriat depuis de nombreuses années, elle agit entre autres comme conseillère et chargée de cours à l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke.

Christophe Leyronas est doctorant en Sciences de la gestion à l'Université Montpellier I. Membre de l'ERFI, il s'intéresse plus particulièrement aux réseaux de PME.

Michel Marchesnay est professeur en Sciences de la gestion à l'Université Montpellier I. Fondateur de l'ERFI, dont il est actuellement le président, il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles portant sur la PME. Il est directeur adjoint de la *Revue internationale PME*.

Karim Messeghem est doctorant en Sciences de la gestion à l'Université Montpellier I. Ses travaux portent sur l'introduction des procédures de qualité dans les PME du secteur agroalimentaire. Il est membre de l'ERFI.

Guy Pendéliau, docteur en Sciences de la gestion, est maître de conférences à l'Université Montpellier I et membre de l'ERFI. Ses centres d'intérêt portent sur la création d'entreprise et les profils de dirigeants.

Jean-Michel Plane est docteur en Sciences de la gestion. Il est maître de conférences à l'Université Montpellier III et membre de l'ERFI. Il s'intéresse plus particulièrement aux problèmes de gestion des ressources humaines en contexte de PME.

Marion Polge est docteur en Sciences de la gestion et membre de l'ERFI. Ses travaux portent sur l'avantage concurrentiel en PME.

Luc Robitaille détient un doctorat en Sciences de la gestion de l'Université Montpellier I. Il est professeur de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières, et membre du GREPME et de l'Institut de recherche sur les PME. Auparavant, il a oeuvré pendant une dizaine d'années dans le domaine du financement d'entreprises. Il siège actuellement au conseil d'administration de quelques entreprises québécoises.

Gilles Saint-Pierre détient un doctorat en gestion de l'Université Montpellier I. Il est professeur de management et d'entrepreneuriat à l'Université de Sherbrooke et directeur de l'Institut d'entrepreneuriat de cette même université. Auteur de volumes et d'articles sur l'entrepreneuriat et le travail autonome, ses recherches portent sur le travail autonome, l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat technologique.

Sylvie Sammut est docteure en Science de la gestion. Elle est maître de conférences à l'Université de Toulouse et membre correspondant de l'ERFI. Elle s'intéresse surtout à la problématique du démarrage des PME.

Olivier Torres, docteur en Sciences de la gestion, est maître de conférences à l'Université Montpellier III. Il travaille plus particulièrement sur les problèmes de l'internationalisation de la PME. Il est également membre de l'ERFI.

Lynda Tremblay est auxiliaire d'enseignement et de recherche à l'Ecole des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Nicolas Varraut est doctorant en Sciences de la gestion à l'Université Montpellier I et membre de l'ERFI. Il travaille sur les questions de vision et d'intention stratégique du propriétaire-dirigeant de PME.