

CHAPITRE V

PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

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

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

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

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

5.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX PROBLÈMES (forces et faiblesses).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 CANDIDATS AU POSTE DE PROBLÈME

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

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

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

5.2.1 Niveau stratégique

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2 Niveau tactique

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.3 Niveau opérationnel

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

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

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

5.3 CHOIX DU PROBLÈME PERTINENT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION

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

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

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

- les propriétaires-dirigeants reconnaissent et valident que les principaux problèmes de l'entreprise émergent d'un problème majeur de management stratégique.