

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JOHANNE VILLENEUVE

IDENTIFICATION ET DÉPLOIEMENT DES INTANGIBLES
DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

JUIN 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

Introduction	5
1 Problématique de recherche.....	6
2 Objectifs généraux de recherche.....	10
3 Revue de la documentation scientifique.....	12
3.1 L'entreprise	12
3.2 La stratégie	14
3.2.1 Les écoles de conception en stratégie	16
3.2.2 L'approche par les ressources	17
3.2.3 L'approche par les intervenants	19
3.3 Les intangibles.....	21
3.4 L'approche par les processus	25
3.5 Le diagnostic d'une entreprise	30
3.6 Synthèse de la revue de la documentation scientifique.....	32
4 Cadre conceptuel.....	33
4.1 La vision du propriétaire dirigeant	35
4.2 Les intervenants.....	35
4.2.1 Intervenants dans l'environnement interne de l'entreprise	35
4.2.2 Intervenants dans l'environnement externe de l'entreprise.....	36
4.3 Les processus.....	36
4.3.1 Les processus de réalisation du produit.....	37
4.3.2 Les processus de soutien	38
4.4 Les ressources intangibles	39
5 Méthodologie.....	40
5.1 La méthodologie de recherche	40

5.2 L'échantillon	41
5.2.1 Les unités et les critères d'échantillonnage.....	41
5.2.2 La procédure d'échantillonnage	42
5.3 La collecte de données	43
5.3.1 Le choix de la méthode de la collecte de données	43
5.3.2 La collecte de données sur le terrain	45
5.4 Le traitement des données	47
6 Présentation et analyse des résultats – Intra-cas.....	50
6.1 Cas 1 - Boudin Inc.....	50
6.1.1 Présentation de l'entreprise	50
6.1.2 Les intervenants de l'entreprise.....	53
6.1.3 Les intervenants externes à l'entreprise	55
6.1.4 Les processus de l'entreprise.....	56
6.1.5 Analyse des résultats de Boudin Inc.	60
6.1.6 Les intangibles de Boudin Inc.....	62
6.2 Cas 2 - Bio Inc.....	65
6.2.1 Présentation de l'entreprise	65
6.2.2 Les intervenants de l'entreprise.....	67
6.2.3 Les intervenants externes à l'entreprise	68
6.2.4 Les processus de l'entreprise.....	69
6.2.5 Analyse des résultats de Bio Inc.	73
6.2.6 Les intangibles de Bio Inc.....	76
6.3 Cas 3 - Amusements Inc.....	78
6.3.1 Présentation de l'entreprise	78
6.3.2 Les intervenants de l'entreprise.....	80
6.3.3 Les intervenants externes à l'entreprise	82
6.3.4 Les processus de l'entreprise.....	82
6.3.5 Analyse des résultats de Amusements Inc.	87
6.3.6 Les intangibles de Amusements Inc.....	89
7 Présentation et analyse des résultats – Inter-cas	92

8 Déploiement des intangibles	100
8.1 Le cas de Boudin Inc.	101
8.2 Le cas de Bio Inc.	108
8.3 Le cas de Amusements Inc.	112
Conclusion.....	118
Références	122

Liste des figures

Figure 1 Élaboration de la stratégie d'une entreprise : Un modèle simple de création de valeur.	7
Figure 2 Les principaux partenaires extérieurs de l'entreprise.....	18
Figure 3 La chaîne-type de valeur	25
Figure 4 Parallèle entre un diagnostic médical et diagnostic d'entreprise	30
Figure 5 Le cadre conceptuel.....	32

Liste des tableaux

Tableau 1 Typologie des relations entre la firme et ses parties prenantes	19
Tableau 2 Caractéristiques des ressources intangibles.....	20
Tableau 3 Modèle des ressources intangibles et des capacités de différenciation d'une entreprise	21
Tableau 4 Typologie des ressources intangibles.....	22
Tableau 5 Modèle des ressources intangibles, des capacités de différenciation et d'un avantage compétitif soutenu	23
Tableau 6 Catégories de processus	27
Tableau 7 Entreprises ayant fait l'objet de l'étude.....	41
Tableau 8 Durée de la collecte de données et nombre d'intervenants rencontrés au sein de chaque entreprise	44
Tableau 9 Les intangibles de Boudin Inc.	63
Tableau 10 Les intangibles de Bio Inc.	76
Tableau 11 Les intangibles de Amusements Inc.	89
Tableau 12 Intangibles identifiés au sein de chaque entreprise	90
Tableau 13 Catégories d'intangibles	94
Tableau 14 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles dans les entreprises faisant partie de l'échantillon.....	95
Tableau 15 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles de Boudin Inc.	99
Tableau 16 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles de Bio Inc.	106
Tableau 17 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles de Amusements Inc.	111

Liste des annexes

Annexe A Document explicatif à l'intention des entreprises – 2 pages

Annexe B Grille d'entrevue – 20 pages

Introduction

Le terme « intangible » est défini dans le Larousse comme « Qui doit rester intact ; sacré, inviolable » et dans le Petit Robert, « Qu'on ne peut toucher, qui échappe au sens du toucher ».

Depuis une dizaine d'années, ce terme est de plus en plus utilisé dans la littérature sur le management des organisations et est lié aux ressources qui permettent à une entreprise de se différencier de ses compétiteurs et de maintenir un avantage compétitif durable sur le marché. Conséquemment, la notion d'intangible devrait donc être au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise d'aujourd'hui.

Alors que plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les principaux intangibles aux yeux des dirigeants de grandes entreprises, qu'en est-il vraiment auprès des dirigeants des petites et moyennes entreprises ? Le présent travail a donc pour but de démontrer outre l'importance du propriétaire-dirigeant dans le devenir de son entreprise que selon Kaplan et Norton (2004), la stratégie d'une entreprise doit être en lien avec les ressources présentes au sein d'une organisation afin de permettre la création de valeur au sein de l'entreprise et ainsi, avoir une entreprise dite apprenante et apte à réagir aux modifications de son environnement.

1 Problématique de recherche

Depuis mon entrée sur le marché du travail à la fin des années 1980, il m'a été possible de rencontrer des dizaines de dirigeants de petites, moyennes et grandes entreprises. À chaque fois, j'étais curieuse de comprendre,

- Qu'est-ce qui caractérise cette entreprise?
- En quoi se distingue-t-elle de ses concurrents?
- Qu'est-ce qui fait que cette entreprise est distincte, unique?
- Pourquoi des clients achètent des produits et/ou services de cette entreprise alors que d'autres, non ?
- Pourquoi est-elle rentable?

Tout autant de questions qui nous amène à s'interroger sur les acteurs d'une entreprise ainsi que sur les différents aspects de la gestion d'une organisation.

Selon Amit et Schoemaker (1993), les réponses typiques à de telles questions réfèrent à l'expertise technique de la firme, à sa capacité à répondre aux besoins du marché, à sa capacité de conception et de développement ou, à ses ressources financières. Le thème commun parmi toutes ces réponses est que le management estime avoir des ressources spécifiques et une capacité qui sont déterminantes dans l'explication de la performance de la firme.

Les organisations disposent en général de trois types de ressources : techniques, financières et humaines. Ces ressources contribuent à la réalisation du triptyque finalité/buts/objectifs d'une organisation donnée. Elles sont consommées pour l'accomplissement des objectifs. Il convient de les combiner avec efficacité (Potié, 1991).

L'agencement des ressources est donc un élément important dans la gestion d'une entreprise donnée. Mais les ressources ont-elles toutes la même importance ?

Dans la dernière décennie, la littérature sur le management stratégique a porté une attention considérable à l'approche par la ressource (Grant, 1991 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Barney, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Amit et Shoemaker, 1993, ; Sanchez et al., 1995 ; Peteraf, 1993 cité par Rangone, 1999 ; Kaplan et Norton, 2004). Selon l'approche par la ressource, laquelle tient son origine dans la théorie économique (p.e., Penrose, 1959) et les premières théories sur la stratégie (Selznick, 1957 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971), la compétitivité à long terme d'une entreprise dépend du talent de ses ressources qui les différencie de ses compétiteurs, qui sont durables et qui sont difficiles à imiter ou substituer (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 et 1994 ; Stalk et al., 1992 ; Amit et Shoemaker, 1993 ; Porter, 1991 cité par Rangone, 1999). Ces ressources appelées « ressources intangibles » sont à la base de la différenciation des entreprises et créatrices de valeur pour une entreprise donnée.

De plus, selon Itami et Roehl (1997), une entreprise réussit à établir une stratégie grâce à l'utilisation et à une accumulation de ressources intangibles. Seule une entreprise qui réussit à cultiver de telles ressources sera en position d'atteindre et de maintenir des stratégies dites de réussite et un avantage compétitif durable.

Plus récemment, Kaplan et Norton (2004) ont proposé dans le cadre de leur ouvrage « Strategy Maps », l'étude d'une organisation selon différentes perspectives afin d'établir la ou les stratégies à mettre de l'avant.

Selon Kaplan et Norton (2004), approche par la ressource et stratégie sont intimement liées. En effet, la figure 1 ci-dessous démontre que pour créer de la valeur, l'entreprise doit faire de l'introspection c'est-à-dire identifier ses forces et ses faiblesses et faire l'inventaire de ses ressources afin d'orienter ses stratégies.

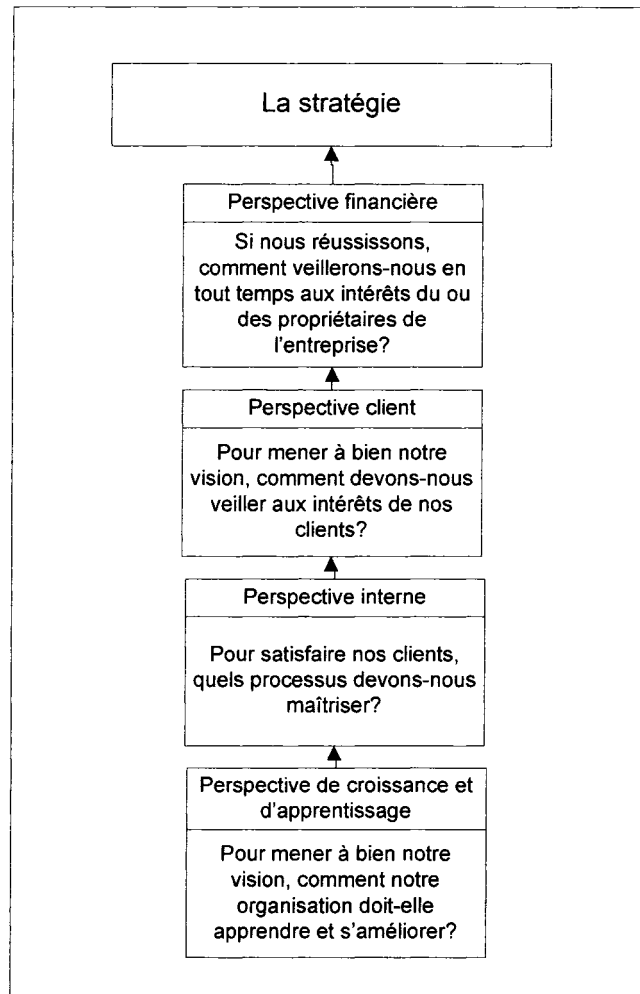


Figure 1 Élaboration de la stratégie d'une entreprise : Un modèle simple de création de valeur adapté de Kaplan et Norton (2004)

Cependant, la théorie des ressources telle que proposée par les chercheurs dans ce domaine a une méthodologie décalée par rapport aux approches économiques traditionnelles. En effet, dans le cadre de ces dernières, les organisations débutent leur analyse stratégique par le choix des marchés où elles souhaitent s'implanter, puis, elles s'intéressent à l'obtention de ressources nécessaires pour cette implantation. Dans l'approche par la ressource, les dirigeants de la firme commencent par identifier les ressources puis décident sur quels marchés ces ressources pourront être transférées, exploitées afin de procurer des profits acceptables et durables (D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1990, cité par Dejoux, 2001).

Conséquemment, selon cette approche, comment les petites et moyennes entreprises peuvent-elles gérer efficacement les ressources intangibles de leur organisation ?

2 Objectifs généraux de recherche

Avoir un avantage compétitif durable, c'est ce que souhaite tout dirigeant d'entreprise car les entreprises vivent dans un monde difficile, concurrentiel et instable, en perpétuelle mutation. L'approche par la ressource semble pouvoir répondre à cette préoccupation. Mais qu'entend-on par cette approche ?

Imaginer l'entreprise comme un éventail de ressources tangibles et intangibles, hétérogènes possédant un caractère idiosyncratique mais stable dans le temps constitue un axe majeur du courant sur la gestion des ressources. Ce courant vient compléter l'approche traditionnelle de la stratégie en fondant sa méthodologie sur l'identification et l'exploitation des « compétences clé » de la firme. Toutefois, en stratégie, il n'y a pas d'outils garantissant le succès. Celui-ci provient de la mise en relation des différents outils disponibles. Or, compte tenu des contextes mouvants qui affectent l'entreprise, ses dirigeants, soucieux d'intégrer les nouvelles technologies et les ressources immatérielles, ne peuvent ignorer l'approche par la ressource (Dejoux, 2001).

Selon Dejoux (2001), la théorie des ressources propose aux dirigeants de réfléchir, avant même d'analyser les stratégies des concurrents, à l'identification des compétences que l'entreprise possède afin de déterminer celles qui permettront de déployer des avantages compétitifs durables.

Dans le cadre de l'approche par la ressource, l'entreprise doit donc être envisagée comme un portefeuille de compétences fondamentales et non pas comme un ensemble de segments stratégiques. Cet angle d'approche propose un « mariage entre compétences fondamentales et souci de fonctionnalités qui permet à l'entreprise de découvrir des contrées inexplorées. De dépasser ce qui est pour imaginer ce qui pourrait être » (Hamel et Prahalad cité par Dejoux, 2001).

Johnsen et K. Scholes (1993), Hamel et Prahalad (1995), Kaplan et Norton (2004) proposent différentes méthodologies pour identifier les compétences des entreprises lesquelles méthodologies ont été élaborées à partir de travaux réalisés dans la grande entreprise et supposent que les dirigeants d'entreprises sont très au fait de l'éventail de leurs ressources et sont à même

d'élaborer des stratégies gagnantes. Mais qu'en est-il des dirigeants des petites et moyennes entreprises ? En effet, dans les petites et moyennes entreprises, le propriétaire dirigeant est le maître à bord et ce sont souvent ses valeurs et ses compétences qui déterminent les choix stratégiques (Côté et Malo, 2002). Conséquemment,

- Les intangibles ont-ils vraiment un caractère local dans la petite et moyenne entreprise ?
- Les intangibles peuvent-ils être les mêmes d'une entreprise à l'autre ?
- Quelle serait la façon de déployer les intangibles et d'en accélérer le développement pour assurer la compétitivité des petites et moyennes entreprises ?

3 Revue de la documentation scientifique

L'énoncé de la problématique de la recherche et les objectifs généraux identifient clairement le thème retenu pour la présente étude soit la gestion des intangibles dans les petites et moyennes entreprises. Mais qu'est-ce qu'un intangible ? Afin de le définir et permettre de relever son absence ou sa présence au sein d'une entreprise, la revue de la documentation scientifique nous conduira à travers les thèmes suivants soit,

- L'entreprise, un ensemble de compétences et de ressources;
- La stratégie, à la base de la différenciation des entreprises;
- Les compétences et les ressources intangibles;
- L'approche processus, pour une organisation décrite à partir des produits et des services rendus et non plus à partir des fonctions et des métiers permettant ainsi de mettre davantage l'accent sur les processus de l'entreprise comme unité d'analyse des intangibles;
- Le diagnostic, moyen pour évaluer l'absence ou la présence d'intangibles au sein d'une entreprise.

3.1 L'entreprise

La notion de petite et moyenne entreprise n'est pas seulement dimensionnelle. Entre l'artisanat, dans lequel l'homme assume en général par lui-même la conception et contribue manuellement à la réalisation et à la vente des produits ou des services qu'il propose, et l'entreprise totalement mécanisée ou intégrée dans laquelle le « patron » a disparu pour faire place à des cadres supérieurs qui assument la fonction patronale sans relation avec la masse ouvrière impersonnelle qu'ils dirigent, il subsiste, aussi bien dans l'industrie que dans le commerce, toute une gamme d'entreprises qui se caractérisent, plus qu'elles ne se définissent, et que l'on a pris l'habitude d'englober sous les termes : « Petites et Moyennes Entreprises » (PME). En vérité, si l'on examine de façon plus approfondie la notion de PME, on trouve, au-delà des données quantitatives du nombre d'employés, du chiffre d'affaires et de l'actif, un certain nombre de caractères permanents et que pour ce faire, il est préférable de s'orienter vers une définition qualitative (Magliulo, 1983).

La typologie qualitative nous permet donc d'introduire les caractéristiques des PME lesquelles sont au nombre de six (6) (GREPME, 1997) :

- *la petite taille*, jugée à partir de divers éléments tels le nombre d'employés, les actifs et le chiffre d'affaires;
- *la centralisation de la gestion* qui peut aller jusqu'à la personnalisation de la gestion dans le cas de très petites entreprises;
- *une faible spécialisation* tant au niveau de la direction que des employés, ce qui implique un niveau de polyvalence élevé chez chacun d'entre eux;
- *une stratégie intuitive ou peu formalisée* qui relève beaucoup plus de stratégies opérationnelles que stratégiques ce qui caractérise les petites entreprises;
- *un système d'information interne peu complexe ou peu organisé* caractérisé par le peu d'employés travaillant dans l'entreprise et qui n'ont aucunement besoin de mécanismes d'information formels pour communiquer ou passer les messages;
- *un système d'information externe simple* qui s'explique par le fait que les dirigeants ont des contacts directs avec les clients et les fournisseurs et peuvent répondre à leurs besoins très rapidement.

Il existe de nombreuses définitions de l'entreprise. Par contre, Thibaut (1989) en présente une de formulation courante laquelle s'énonce comme suit « une entreprise est un ensemble (ou système) organisé de moyens humains, matériels et financiers, animé par une volonté et orienté vers la production ou la distribution coordonnée de biens ou de services ». Cette production et cette distribution coordonnée de biens et de services d'une entreprise se font dans un environnement donné. Une entreprise ne vit donc pas isolée. Elle fonctionne dans son environnement et grâce à lui. Elle entretient des rapports constants avec différents partenaires, elle vend à des clients, achète à des fournisseurs des matières, des biens, des équipements, emprunte ou place des fonds dans des banques, paye des impôts et, peut aussi bénéficier d'aides diverses de l'État (Thibaut, 1989).

3.2 La stratégie

Le terme « stratégie » est d'origine militaire. Selon l'étymologie grecque, la stratégie est l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. Cette définition peut être transposée au monde de l'entreprise. La stratégie d'entreprise consiste, en effet, à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. La stratégie est une fonction de direction générale, elle concerne la totalité de l'entreprise et s'inscrit dans le long terme. Au-delà de tactiques variées, d'adaptations conjecturelles et de déclinaisons opérationnelles, elle repose sur la cohérence et la continuité de l'action dans le temps (Leroy, 2001).

Stratégie ! Concept relativement nouveau mais déjà trop souvent utilisé, en dehors du domaine militaire où il fût employé d'abord, et même de celui de l'entreprise, pour s'appliquer parfois à des actes ou des décisions relativement peu importantes dans le domaine de la vie de tous les jours. Le concept de stratégie est pris dans son acceptation la plus noble, c'est-à-dire pour la firme le choix de ses objectifs à long terme et des moyens les plus appropriés pour les atteindre. Cette définition essentiellement dynamique présuppose de la part des dirigeants une vision et une volonté d'action pour le futur, une décision ou un ensemble de décisions visant à assurer la survie de l'entreprise et surtout à organiser son développement futur par une allocation judicieuse des ressources au travers d'un environnement changeant, voir turbulent (Oréal, 1993).

Selon Kaplan et Norton (2004), l'élaboration d'une stratégie n'est pas un processus autonome de gestion; c'est une étape dans un continuum logique qui permet à une organisation de traduire son énoncé de mission d'une façon telle qu'il puisse se concrétiser de par les efforts de tout le personnel.

Dans toute entreprise, l'expression de la stratégie s'effectue à travers des buts et une vision. Les buts sont avant tout ceux du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise. Ils sont donc le fruit de ses propres caractéristiques; mais ils résultent également d'une confrontation avec les aspirations, les valeurs des membres de l'organisation, et des institutions sociales de tous ordres et niveaux qui l'environnent (GREPME, 1997).

La vision est à la base de la stratégie d'une entreprise. Carrière (1990) définit la vision comme la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise. La vision est donc une image de l'entreprise projetée dans le futur. Fillion (1989) tout comme Carrière (1990) stipule aussi que la vision est une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par nos produits/services sur le marché. C'est pour cela qu'on peut concevoir la stratégie comme la manifestation de la volonté des dirigeants, donc de leur personnalité, de leurs valeurs, de leurs aspirations (Hafsi, Toulouse et al., 1996).

La vision trace donc un portrait du futur qui permet de clarifier l'orientation que prend l'organisation en plus d'aider les individus à comprendre pourquoi et comment ils devraient soutenir l'organisation. En outre, la vision place l'organisation dans le mouvement (Kaplan, Norton, 2004).

Dans le cadre d'une étude ayant pour sujets la vision et le futur d'une entreprise, Fillion (1989) a interrogé près d'une soixantaine d'entrepreneurs, propriétaires-dirigeants de petites, de moyennes et de grandes entreprises en Europe et en Amérique du Nord et a rencontré peu de dirigeants qui possédaient une vision claire et précise quant à l'endroit où ils voulaient que leur organisation soit rendue trois voire cinq ans plus tard. Ceux qui réussissent le mieux, semblent avoir réfléchi et travaillé sur un ou quelques scénarios quant à cet endroit où ils veulent arriver.

Selon Fillion (1989), une vision bien définie présente plusieurs avantages soit ceux de(d'):

- Offrir une ligne directrice de même qu'un cadre pour la réflexion et la pratique stratégique;
- Permettre d'unifier l'action, les actions autour d'une idée centrale;
- Inciter à articuler une vue réaliste, crédible et attrayante de ce vers quoi se dirige l'entreprise;
- Présenter un canevas stimulant pour intégrer le tissu social que constitue une organisation;
- Inviter à canaliser les ressources vers une direction donnée. Éventuellement, la vision sera concrétisée sous la forme d'une mission, puis d'objectifs précis à atteindre.

3.2.1 Les écoles de conception en stratégie

Différentes écoles sont à la base de la stratégie. En effet, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) dans leur ouvrage intitulé « Safari en pays stratégie – L’exploration des grands courants de la pensée stratégique » présentent les différentes écoles de pensée en stratégie. Parmi ces écoles, on retrouve :

- L’école de la conception – l’élaboration de la stratégie en tant que processus de conception;
- L’école de la planification – l’élaboration de la stratégie en tant que processus formel;
- L’école de positionnement - l’élaboration de la stratégie en tant que processus d’analyse;
- L’école entrepreneuriale - l’élaboration de la stratégie en tant que processus visionnaire;
- L’école cognitive - l’élaboration de la stratégie en tant que processus intellectuel;
- L’école de l’apprentissage - l’élaboration de la stratégie en tant que processus émergent;
- L’école du pouvoir - l’élaboration de la stratégie en tant que processus de négociation;
- L’école culturelle - l’élaboration de la stratégie en tant que processus collectif;
- L’école environnementale - l’élaboration de la stratégie en tant que processus de réaction
- L’école de la configuration - l’élaboration de la stratégie en tant que processus de transformation.

La revue de la littérature nous permet de constater que la philosophie derrière chacune de ces écoles fait en sorte que les fondements de certaines écoles peuvent se recouper les uns par rapport aux autres et que le propriétaire dirigeant peut, dans ses choix stratégiques, combiner les fondements de plus d’une école. Selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), ceci s’explique par le fait que :

- Les nouvelles stratégies émergent de la collaboration entre les organisations. En effet, les firmes ne peuvent éviter d’apprendre et d’emprunter ce qu’elles ont vu lorsqu’elles échangent et travaillent ensemble ;
- L’évolution d’une stratégie est aussi poussée par la compétition et la confrontation. En stratégie comme dans n’importe quoi, la nécessité est la mère de l’invention et par ailleurs, les

nouvelles idées et les nouvelles pratiques surviennent lorsque les dirigeants essaient de se montrer plus malin ou de battre leurs rivaux ;

- Les nouvelles stratégies sont parfois un remaniement des stratégies existantes ;
- La stratégie est poussée par la véritable créativité des dirigeants parce qu'ils explorent de nouvelles façons de faire les choses.

3.2.2 L'approche par les ressources

Outre les écoles de conception qui sont à la base de la stratégie selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), d'autres approches dites moins classiques ont été étudiées et l'approche par les ressources est l'une d'entre elles. En effet, dans les années 1980 (Wenerfelt, 1984, 1989 cité par Dejoux, 2001), la théorie des ressources s'est développée de façon accélérée à partir du constat d'un certain nombre d'insuffisances de résultats de performance à partir du paradigme de planification stratégique classique. Une des questions essentielles de la littérature stratégique consiste à évoquer les raisons pour lesquelles les entreprises d'un même secteur d'activité affichent des performances différentes (Rumlet, 1984 cité par Dejoux, 2001). Dans le paradigme classique tel que présenté par Porter (1999), la performance de l'organisation dépend de la structure concurrentielle à partir de laquelle l'organisation se doit d'adapter ses opportunités et ses ressources.

Les modèles économiques traditionnels sont encore plus réducteurs : ils lient la performance de l'entreprise directement aux composantes de ces environnements. Ainsi, ils admettent que les entreprises d'un même secteur d'activité ne possèdent pas de grandes différences entre leurs ressources car elles sont supposées être mobiles et échangeables (c'est-à-dire achetées ou vendues) facilement sur le marché (Barney, 1986, 1991 cité par Dejoux, 2001).

La théorie des ressources prend le contre-pied de cette prise de position quant à l'explication des différences de performances entre les entreprises d'un même secteur d'activité. Elle part de l'hypothèse que les ressources dont les organisations ont besoin pour se développer et initier des nouvelles stratégies ont pour caractéristiques d'être hétérogènes (c'est-à-dire spécifiques à chaque entreprise) et que cette particularité reste stable dans le temps (Barney, 1991 cité par Dejoux, 2001). En d'autres termes, la théorie des ressources est fondée sur l'hypothèse que les

firmes sont différentes car elles possèdent des ressources différentes qui sont hétérogènes et stables (Dejoux, 2001).

Donc, pour une firme, les ressources et les produits sont les deux côtés d'une médaille. La plupart des produits requièrent les services de plusieurs ressources et la plupart des ressources peuvent être utilisées dans plusieurs produits. Et, en spécifiant le profil de la ressource d'une firme, il est possible de trouver la combinaison optimale des activités produit-marché puisque ce qu'une firme veut c'est de créer une situation où la position de sa propre ressource rend difficile directement ou indirectement son obtention par les autres (Wenerfelt, 1984).

Plusieurs définitions et classifications des ressources sont proposées dans la littérature telles que :

- Un nombre d'auteurs divisent les ressources en classes hétérogènes telles que les ressources financières, les ressources physiques (usine, machine, équipement, ...), les ressources humaines, les ressources technologiques, la réputation et les ressources organisationnelles (ex. contrôle du système de management, climat organisationnel, relations interpersonnelles) (Grant, 1991 ; Azzone et al., 1996 cité par Rangone, 1999 ; Kaplan et Norton, 2004);
- D'autres classifient les ressources en tangibles telles que les ressources humaines, financières et matérielles et intangibles telles que la réputation, l'organisation, la connaissance, l'expertise, les brevets (Hall, 1992 ; Zahara et Das, 1993 ; Collis et Montgomery, 1995 cité par Rangone, 1999);
- Quelques contributions introduisent la distinction entre les actifs i.e. quelque chose que la firme possède (marque de commerce, localisation) et les compétences i.e. quelque chose que la firme est en mesure de réaliser (publicité, production efficiente) (Aaker, 1989 ; Hall, 1992 cité par Rangone, 1999).

Le postulat de l'approche par la ressource est que les compétences et les actifs les plus précieux et qui confèrent des avantages compétitifs sont ceux de nature intangibles. Comment les dirigeants peuvent-ils reconnaître, définir et modéliser l'intangible ? Les actifs tangibles peuvent être relativement faciles à imiter ou à acquérir mais la difficulté réelle est rencontrée avec les ressources intangibles. Les ressources intangibles constituent le savoir-faire local d'une entreprise sur lequel elle pourra s'appuyer pour occuper la place désirée sur le marché.

3.2.3 L'approche par les intervenants

Les notions relatives aux écoles de conception bien qu'intéressantes démontrent que la stratégie est un art. L'approche par la ressource renforce le fait que la présence ou l'absence de ressources dans une entreprise peut contribuer ou non à son succès. Par contre, lorsque l'on fait référence aux ressources, on pense surtout aux ressources internes. Toutefois, depuis sa création, l'entreprise entretient avec ses différents interlocuteurs extérieurs un dialogue constant. Dans chacune de ces décisions importantes, le dirigeant doit tenir compte des réactions des partenaires dont l'influence est déterminante pour la vie de l'entreprise : banquiers, actionnaires, fournisseurs réagissent et exercent une pression sur le comportement du dirigeant. Il en est de même pour les clients, les concurrents et les distributeurs (Horovitz, Pitol-Bélin, 1984).

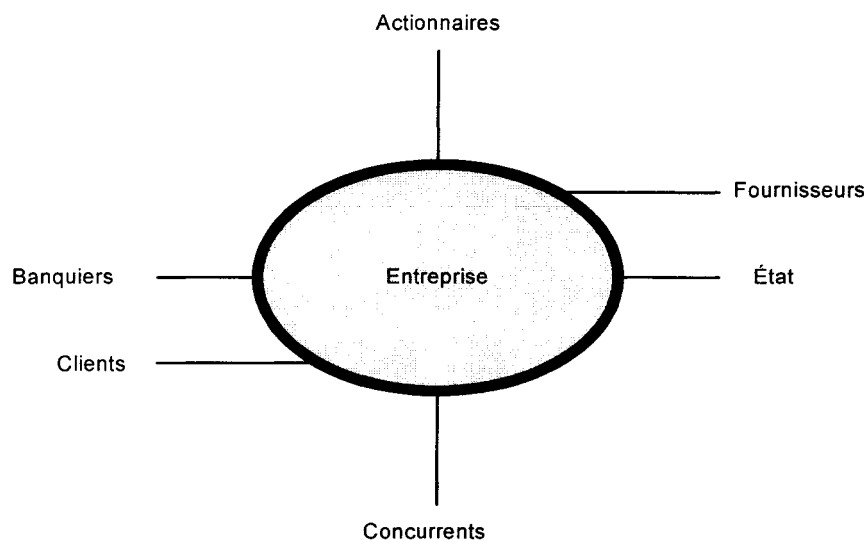


Figure 2
Les principaux partenaires extérieurs de l'entreprise tiré de Horovitz, Pitol-Bélin (1984)

Selon Crozier et Friedberg (1977), dans l'accomplissement de ses objectifs, toute organisation, quelle qu'elle soit, doit négocier avec son environnement. C'est dire que, dans les termes mêmes de l'analyse stratégique, différents acteurs dans l'environnement pertinent d'une organisation détiennent face à elle des sources d'incertitudes majeures et inéluctables qu'elle doit à tout moment chercher à contrôler et à maîtriser pour assurer son maintien et son développement.

Dans son acceptation générale, l'environnement de l'entreprise est constitué de l'ensemble des organisations, des acteurs et des faits dont l'existence est susceptible d'influencer le comportement et les performances de l'entreprise (Marchesnay, 1991).

La théorie des parties prenantes (ou intervenants) maintient qu'un grand nombre de parties peut avoir des intérêts dans une entreprise et non pas seulement les propriétaires et les employés (Atkins et Lowe, 1994). En effet, Curtis (1983) cité par Atkins et Lowe (1994), recense trois principaux groupes d'acteurs qui peuvent avoir des intérêts dans une entreprise donnée soit,

- Les individus avec lesquels l'entreprise entretient des relations personnelles;
- Des individus avec lesquels l'entreprise entretient des relations d'affaires;
- Des organisations avec lesquelles l'entreprise entretient des relations d'affaires.

Les individus et les organisations qui font partie de l'un ou l'autre de ces groupes d'acteurs peuvent inclure des membres de la famille, des employés, des conseillers professionnels, des banques, des compétiteurs. En fait, selon Curtis (1983) cité par Atkins et Lowe (1994), tous ceux qui peuvent jouer un rôle dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise peuvent faire partie d'un groupe d'acteurs.

Frooman (1999) cité par Hendry (2005) utilise la théorie de dépendance des ressources pour suggérer qu'il existe de un à quatre types de relations entre une entreprise et ses parties prenantes.

		Est-ce que les parties prenantes sont dépendantes de la firme ?	
		Oui	Non
Est-ce que la firme est dépendante de ses parties prenantes?	Oui	Forte interdépendance	Pouvoir de la partie prenante
	Non	Pouvoir de la firme	Faible interdépendance

Tableau 1
Typologie des relations entre la firme et ses parties prenantes adaptée de Frooman (1999) par Hendry (2005)

À partir de cette typologie, différentes stratégies d'influence sont possibles selon que la firme ou l'intervenant (partie prenante) est en forte dépendance ou non et/ou que la firme ou l'intervenant (partie prenante) est en pouvoir ou non (Frooman, 1999 cité par Hendry, 2005):

- En tenant compte du contrôle des ressources, on distingue la stratégie de retenue (withholding) des ressources et d'utilisation (usage) des ressources. En fait, ces deux stratégies font ressortir le fait que l'intervenant peut avoir le contrôle des ressources dont peut avoir besoin l'entreprise pour son développement;
- En tenant compte du mode d'influence, on distingue la stratégie directe et la stratégie indirecte. La stratégie directe implique que l'intervenant manipule les ressources allouées à l'entreprise tandis que la stratégie indirecte implique que l'intervenant n'a pas de lien direct avec l'entreprise mais qu'il travaille pour les intérêts de la firme.

3.3 Les intangibles

Les ressources intangibles sont celles qui essentiellement consistent en de la connaissance et de l'information et présentent les caractéristiques suivantes :

Ressources	
Tangibles	Intangibles
Matérielle	Informationnelle
Acquisition facile	Acquisition difficile
Développement rapide	Long à développer
Fonction spécifique	Fonctions multiples
Bénéfices précis	Bénéfices imprécis et multiples
Interne à l'entreprise	Interne et externe à l'entreprise
Facilement imitable	Difficilement imitable

Tableau 2
Caractéristiques des ressources intangibles tiré de Carrière (2000)

Une firme peut donc se différencier de ses compétiteurs de par ses ressources intangibles. Si une ressource peut être achetée, les compétiteurs avec suffisamment de ressources pourront aussi y avoir accès. Les ressources intangibles ont de multiples usages. Prenons une firme qui a une bonne réputation auprès de ses clients. La bonne réputation pour un produit donné peut être utilisée pour promouvoir un autre produit. Les caractéristiques importantes des ressources intangibles sont qu'elles ne peuvent être acquises avec de l'argent, elles sont difficiles à développer, peuvent être utilisées de différentes façons et peuvent avoir des bénéfices simultanés (Dejoux, 2001, Itami et Roehl, 1987).

De façon à faciliter l'analyse des ressources afin de déterminer celles qui donnent un avantage concurrentiel et suivant les travaux de Hall (1992, 1993), il est possible de grouper les ressources intangibles d'une entreprise en deux catégories soit « dépendante des gens » et « indépendante des gens ». La première catégorie soit « dépendante des gens » est en lien avec les compétences du personnel oeuvrant pour l'entreprise tandis que la deuxième catégorie soit celle « indépendante des gens » est plutôt en lien avec les actifs de l'entreprise. Hall (1993) différencie l'actif de la compétence selon ce qui suit :

- Une ressource est un actif lorsque c'est quelque chose que l'on a; et,
- Une ressource est une compétence lorsque c'est quelque chose que l'on peut ou que l'on sait faire et dont le savoir est incarné dans les personnes au sein de l'entreprise.

	Capacité de différenciation				
	Fonctionnelle	Culturelle	Positionnelle	Légale /Réglementaire	
Dépendante des gens	Expertise des employés, fournisseurs, distributeurs	Perception de qualité, capacité d'apprentissage, ...			Compétences
			Réputation du personnel, relations avec les réseaux d'affaires		Actifs
Non dépendante des gens			Base de données	Contrats, licences, accords secrets, propriété intellectuelle	

Tableau 3
Adapté du modèle des ressources intangibles et des capacités de différenciation d'une entreprise tiré de Hall (1992, 1993)

Fernandez, Montes et Vazquez (2000), à partir des travaux de Hall (1992, 1993), présente une classification différente laquelle s'énonce comme suit :

- Les ressources dépendantes des gens constituent essentiellement le capital humain de l'entreprise ;

- Les ressources indépendantes des gens se divisent en trois catégories soit le capital organisationnel, le capital technologique et le capital relationnel.

Ressources intangibles	Catégorie	Composantes
Dépendante des gens	Capital humain	Connaissance générique et connaissance spécifique
Indépendante des gens	Capital organisationnel	Normes et lignes directrices Base de données Routines organisationnelles Culture d'entreprise Accords de coopération
	Capital technologique	Brevets Accords secrets Modèles et dessins industriels Droits de propriété
	Capital relationnel	Réputation Marque de commerce Logo Loyauté Relations à long terme Canaux de distribution

Tableau 4
Typologie des ressources intangibles tiré de Fernandez, Montes, Vazquez (2000)

Une étude réalisée par Hall (1992) auprès de chefs d'entreprise a permis d'identifier les ressources intangibles ayant le plus d'importance à leurs yeux. Les ressources identifiées sont la réputation de l'entreprise, la réputation du(des) produit(s), l'expertise du personnel. Cette étude a donc permis à Hall (1992) de présenter différemment les ressources intangibles offrant un meilleur avantage compétitif.

Type de ressource	Type de capacité de différenciation	Avantage compétitif soutenu
Actifs		
Actif avec un contexte légal Contrat Licences Propriété intellectuelle Accords secrets	Légale et/ou réglementaire (Peut être protégé par la loi)	
Actif sans contexte légal Réputation Réseaux Base de données	Positionnelle (Dû à un effort précédent)	
Compétences		
Savoir-faire Savoir-faire des employés Savoir-faire des fournisseurs Savoir-faire des distributeurs ...	Fonctionnelle (Dû aux compétences et à l'expérience)	
Culture organisationnelle Perception de qualité Perception de service ...	Culturelle (Dû aux aptitudes de l'organisation)	

Tableau 5
Modèle des ressources intangibles, des capacités de différenciation et d'un avantage compétitif soutenu tiré de Hall (1992)

Carmeli (2001) a, de son côté, réalisé une étude afin d'évaluer le profil des ressources des entreprises à performance basse et élevée. Parmi les principales ressources intangibles des entreprises présentant une bonne performance, on note :

- La stratégie organisationnelle;
- Le savoir-faire;
- La capacité à gérer le changement;
- Les compétences managériales;
- La recherche et le développement;
- Le capital humain;
- La culture organisationnelle.

Tous les auteurs s'entendent sur les caractéristiques des intangibles mais pas nécessairement sur la façon de les catégoriser laissant ainsi croire que l'intangible a un caractère local qu'il est difficile d'expliciter. Ainsi, la théorie des ressources propose aux dirigeants de réfléchir, en premier lieu (avant même d'analyser les stratégies des concurrents), à l'identification des

compétences que l'entreprise possède afin de déterminer celles qui sont stratégiques et permettront de déployer des avantages compétitifs durables (Dejoux, 2001).

3.4 L'approche par les processus

Les petites et les moyennes entreprises ont souvent été étudiées par le biais des différentes fonctions qui les composent. L'utilisation de la réingénierie des processus, à la fin des années 1980, pour revoir le fonctionnement des organisations, la publication de la version 2000 de la Norme internationale ISO 9001 sont des éléments qui nous permettent de s'intéresser à l'approche par les processus.

Tant que les entreprises se trouvaient dans des marchés relativement étroits, il suffisait de faire un peu mieux que le voisin pour être compétitif. L'ouverture des marchés, avec en particulier une très forte augmentation de l'offre, a fait qu'aujourd'hui, pour être compétitive et avoir une bonne chance de se maintenir sur le marché, une entreprise doit viser à se trouver dans le peloton de tête. Or pour faire mieux que les autres, il ne suffit plus de maîtriser la qualité intrinsèque du produit ou du service fourni, il faut aussi que la fourniture se fasse dans les meilleures conditions possibles pour le client (qualité perçue) et pour l'organisme (satisfaction des différents acteurs de l'organisme) (Cattan, 2000).

Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités (Porter, 1999).

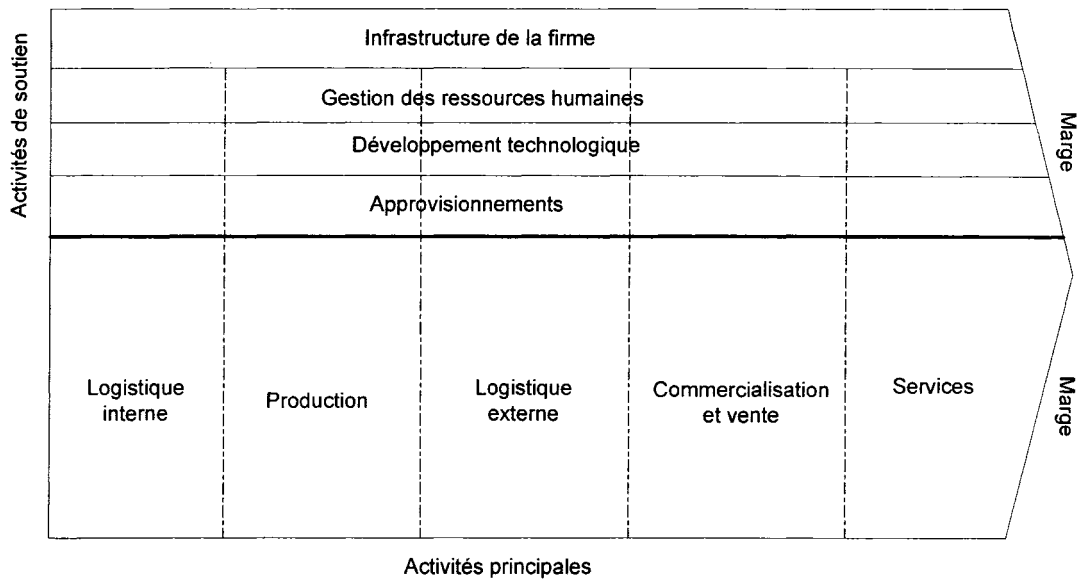


Figure 3
La chaîne-type de valeur (Porter, 1999)

L'approche par les processus est en lien avec la chaîne-type de valeur tel que présenté par Porter dans la mesure où l'approche par les processus requiert d'abandonner la primauté d'une logique hiérarchique basée sur les métiers et les spécialités au profit d'une logique transversale avec comme objectif un produit de bonne qualité pour le client au moindre coût pour l'organisme (Cattan, 2000). En effet, pour gérer les processus, il faut d'abord comprendre la stratégie et déterminer comment les processus permettent à l'entreprise de concrétiser cette stratégie. La gestion des processus s'appuie sur la compréhension précise du déroulement des activités qui créent de la valeur pour les clients d'une organisation (McNair et al., 1998).

L'approche par les processus offre différents avantages. Elle permet, dans le cadre d'une analyse des processus, de traiter les dysfonctionnements au sein de groupes de travail où interviennent les différents acteurs du processus. Il est possible de la sorte d'associer concrètement toutes les catégories de personnel à l'analyse de ces dysfonctionnements. L'approche processus favorise la communication entre intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval (Cattan, 2000).

Le Larousse définit un processus comme étant « un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé. » Le Petit Robert définit un processus comme « un ensemble de phénomènes, conçu comme un actif et organisé dans le temps. » La Norme internationale ISO 9000:2000, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, définit ainsi un processus soit « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO, 2000). Les mots-clé de cette dernière définition sont « activités » et « transformer ». L'activité concerne tout ce que l'on peut décrire par un verbe dans la vie de l'entreprise : tourner, fraiser, assembler, négocier un contrat, qualifier un fournisseur, etc. Une activité est une succession de tâches élémentaires (ISO, 2000):

- Accomplies par un individu ou un groupe d'individus;
- Faisant appel à des ressources (matériels, informations, moyens financiers);
- Permettant d'obtenir un résultat avec valeur ajoutée i.e. un produit destiné à un client.

En ce qui a trait aux processus, la version 2000 de l'ISO 9001 fait apparaître un modèle possible d'analyse de processus structuré en trois catégories (Cattan, 2000; Mathieu, 2003) :

- Les processus de direction;
- Les processus de réalisation;
- Les processus de soutien.

Famille	Caractéristiques et exemples
Direction	<p>Ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme et à la mesure de la performance.</p> <p><i>Exemple – Écoute des clients et autres parties intéressées, élaboration de la stratégie de communication interne et mobilisation du personnel, etc.</i></p>
Réalisation	<p>Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction.</p> <p><i>Exemples – commercial, conception, achats et approvisionnements, production, soutien après-vente.</i></p>
Soutien	<p>Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.</p> <p><i>Exemples – Ressources humaines, ressources financières, installations et entretien (locaux, équipements, matériel, logiciel, ...), l'information et le savoir-faire, etc.</i></p>

Tableau 6
Catégories de processus tiré de Mathieu (2003)

Cette typologie particulièrement simple présente un certain intérêt car elle peut aider à une meilleure compréhension du concept processus. Mais là encore, il convient de faire attention aux mots « réalisation » et « soutien » qui peuvent ne pas avoir la même signification pour tout le monde.

Kaplan et Norton (2004) regroupent les processus selon ce qui suit:

- Les processus de gestion des opérations - Ces processus sont les processus de base i.e. ceux réalisés jour après jour par lesquels les compagnies produisent leurs produits et services et les livrent aux clients. Les processus de gestion des opérations pour des entreprises manufacturières, par exemple, incluent l'acquisition des matières premières, la conversion des matières premières en produits finis, la distribution des produits finis aux clients et la gestion du risque;
- Les processus de gestion des clients - Ces processus augmentent et approfondissent les rapports avec les clients. Les processus de gestion des clients incluent la sélection des clients, l'obtention de nouveaux clients, la rétention des clients et la croissance du chiffre d'affaires avec les clients;

- Les processus d'innovation - Ces processus permettent à l'entreprise de développer de nouveaux produits et services, permettant souvent à la compagnie de pénétrer des marchés et des segments spécifiques de marché. Les processus d'innovation incluent l'identification des opportunités pour des nouveaux produits et services, la gestion de la recherche et du développement, la conception et le développement de nouveaux produits et services et le transfert des nouveaux produits et services sur le marché;
- Les processus sociaux et de réglementation – Ces processus permettent à l'entreprise d'opérer dans les communautés et les pays dans lesquels ils produisent et vendent leurs produits et services. Ces processus impliquent que les entreprises contrôlent et font part de leur performance réglementaire et sociale selon un certain nombre de dimensions critiques tels l'environnement, la santé et la sécurité, les pratiques en matière d'emploi et l'investissement dans la communauté.

Il n'existe donc pas de liste standard ou de catalogue de processus dans lequel chacun pourrait trouver une réponse à ses propres besoins. Même si certains se vantent d'avoir identifiés plusieurs centaines de processus possibles, une telle liste ne peut engager que celui qui l'a établi. Chaque organisme doit donc bâtir sa propre typologie interne, locale à l'entreprise, en fonction des produits et services qu'elle fournit mais aussi en fonction de sa stratégie (Cattan, 2000).

L'approche processus vise donc à adapter les différentes entités de l'entreprise pour former une série de chaînes d'activités, homogènes et maîtrisables, regroupées en fonction de leurs contributions aux différents flux de création de valeur. Cette approche n'est certainement pas un effet de mode puisqu'elle correspond à un fonctionnement de l'entreprise qui s'avère indispensable pour se maintenir dans ce contexte d'incertitudes. Cette vision se démarque des organisations traditionnelles dites « verticales » calquées sur les organigrammes d'entreprise, souvent antinomiques avec la recherche de création de valeur pour le client et avec la responsabilité des divers acteurs (Mathieu, 2003).

L'approche par les processus ignore les frontières internes liées à l'organisation hiérarchique : elle permet donc aux managers de considérer leur entreprise dans sa totalité, au-delà du

morcellement des directions, des intitulés de fonctions, des métiers ou des produits (Mathieu, 2003).

3.5 Le diagnostic d'une entreprise

Selon Brown (1970), le terme diagnostic est en principe réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défauts, de découvrir les corrections à leur apporter et de déterminer comment procéder à l'application de ces corrections. De défauts à maladies, de corrections à remèdes, il n'y avait qu'un pas et il fut vite franchi. D'ailleurs, selon plusieurs auteurs, le comportement de l'entreprise relève aussi bien de processus biologiques que de processus économiques. Il pouvait donc paraître justifié d'assimiler l'entreprise à un être humain et de lui transposer une terminologie réservée jusqu'ici à ces derniers.

D'origine grecque, le mot diagnostic signifie « apte à discerner ». Utilisé dans le domaine médical, il consiste à déterminer la nature d'une maladie. Observation des symptômes, analyse, identification des causes vont aider le praticien à proposer des solutions visant à obtenir la guérison, solutions qui pourront être d'ordre thérapeutique ou chirurgical. À l'heure actuelle, la démarche de diagnostic et le terme sont utilisés dans de nombreux domaines : votre voiture est en panne ou marche mal, le réparateur vous propose un « diagnostic », un « check up », un « bilan de santé » ! Dans le domaine de la gestion des entreprises, on peut établir un parallèle, en particulier lorsque l'entreprise connaît des difficultés (Thibaut, 1989, Capet, Causse et Meunier, 1983).

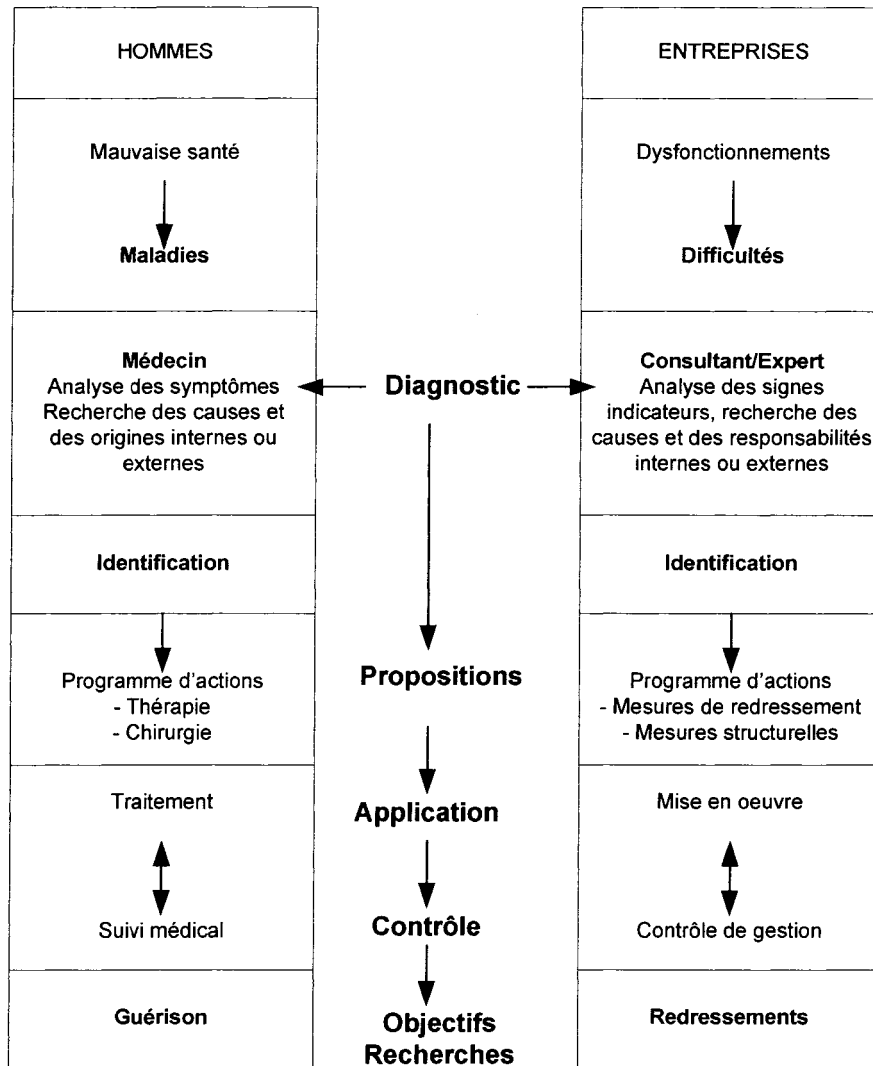


Figure 4
Parallèle entre un diagnostic médical et diagnostic d'entreprise tiré de Thibaut (1989)

Ainsi Capet, Causse et Meunier (1983) et Thibaut (1989) mettent en évidence le fait que le diagnostic est la découverte de problèmes, plus précisément d'une évolution possible ; que le diagnostic est efficace quand les dirigeants prennent conscience de la possibilité de cette évolution. Conséquemment, selon Capet, Causse et Meunier (1983), un diagnostic vise à faire un pronostic sur l'évolution qu'on peut attendre si on conserve les mêmes actions, garde les mêmes produits, utilise les mêmes méthodes de ventes, réalise les mêmes investissements opérationnels. Chavaudret (1993) renchérit dans le même ordre d'idée. En effet, selon ce dernier, le diagnostic

d'entreprise est un processus d'analyse systématique des organisations fonctionnant dans une économie de marché, ayant pour but de répondre aux questions suivantes :

- L'organisation est-elle toujours adaptée à son environnement ? A-t-elle toujours un marché ?
- Les adaptations nécessaires à un fonctionnement durable sont-elles possibles raisonnablement ?

3.6 Synthèse de la revue de la documentation scientifique

Cette revue de la littérature a démontré que l'identification des intangibles dans les petites et moyennes entreprises n'est pas une tâche facile. Différentes approches peuvent être utilisées afin de percevoir ce qui distingue une entreprise d'une autre. Dans le cadre de la présente recherche, les approches d'analyse suivantes sont celles qui ont été retenues :

- L'approche par les ressources jumelée à celle des intervenants et ce, afin de pouvoir bien identifier, décrire et évaluer les compétences et le rôle joué par les différents intervenants de l'entreprise et ce, autant au niveau des intervenants internes qu'externes à l'entreprise;
- L'approche par les processus et ce, afin de bien comprendre les différentes activités réalisées par le personnel et leurs interrelations.

La revue de la littérature a aussi permis de démontrer que le diagnostic est un outil privilégié pour connaître les forces et les faiblesses d'une entreprise donnée. Conséquemment, pour permettre l'identification des intangibles au sein d'une entreprise, un diagnostic fondé sur l'approche par les ressources et axé sur les processus et les intervenants de l'entreprise servira de référence à l'étape de collecte de données et ce, afin d'inventorier et de comprendre au niveau local de l'entreprise, la dynamique de fonctionnement des intangibles et leur rôle stratégique pour cette organisation.

4 Cadre conceptuel

En considérant les objectifs généraux énoncés au chapitre 2 du présent document et compte tenu de la revue de la littérature réalisée dans le cadre du précédent chapitre, le cadre conceptuel suivant a été élaboré pour servir de référence à la présente recherche. De plus, l'application de ce cadre conceptuel permettra l'atteinte des trois objectifs visés par la présente recherche soit,

1. Relever le défi d'identifier des actifs et des compétences intangibles en contexte de petites et moyennes entreprises ceci par le développement d'un cadre de référence théorique lequel permettra de structurer l'inventaire des différentes ressources intangibles identifiés dans les entreprises;
2. Mettre à l'épreuve empirique le cadre de référence par des études de cas sur le terrain portant sur l'identification des actifs et des compétences intangibles reliés aux processus de l'entreprise;
3. Analyser les moyens de déploiement des intangibles identifiés dans les entreprises selon les potentiels identifiés.

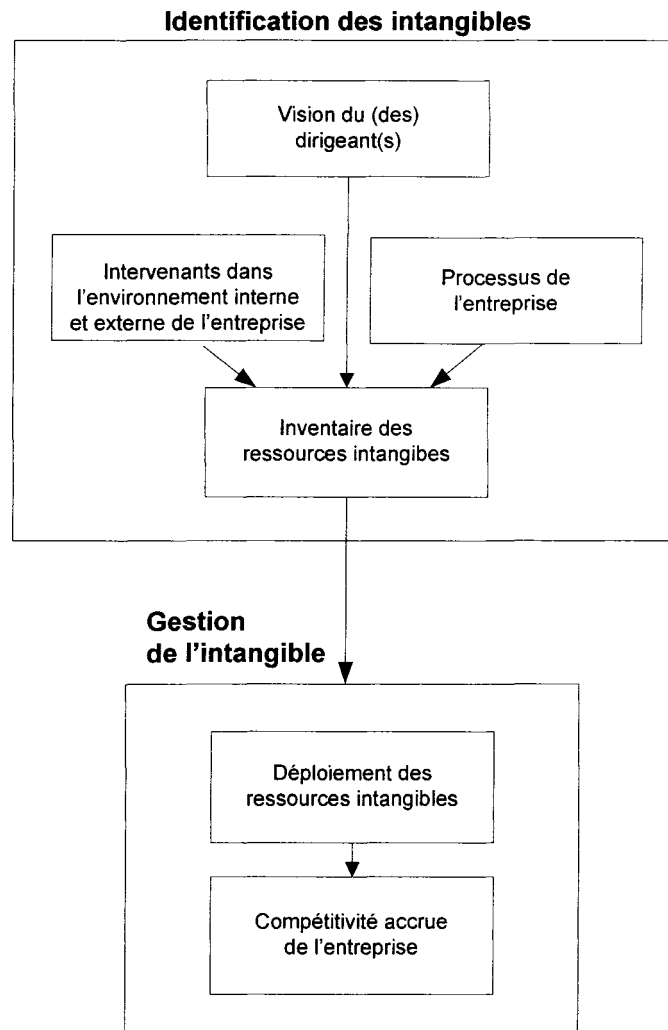


Figure 5
Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel proposé se divise en deux parties dont la première permettra l'identification des intangibles dans les entreprises en combinant l'approche par les processus, l'approche par les ressources et celle des intervenants et dont la deuxième, a pour but d'aider les entreprises à déployer les intangibles au sein de leur entreprise selon le potentiel identifié.

Les différentes variables de ce cadre conceptuel sont définies ci-après.

4.1 La vision du propriétaire dirigeant

La vision constitue l'objectif visé par l'entreprise et oriente les stratégies du propriétaire-dirigeant. Ainsi, la vision est donc partie prenante du cadre conceptuel. Selon Filion (19989), peu de dirigeants ont une vision claire et précise quant à l'endroit où ils veulent que leur organisation soit rendue trois voire cinq ans plus tard. Différentes questions seront donc posées pour discuter de la mission et de la vision de l'entreprise telle que définie par le(s) propriétaire-dirigeant(s) et de la communication de la vision au personnel.

4.2 Les intervenants

Les intervenants considérés dans la présente étude sont autant ceux internes à l'entreprise que ceux à l'externe à l'entreprise. En effet, bien qu'une entreprise évolue dans un environnement changeant et qu'elle doit s'adapter à son environnement afin d'en tirer profit au maximum, une entreprise est composée de ressources qui ont toutes leur importance pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Selon Côté et Malo (2002), en règle générale, les parties prenantes internes ont la charge de formuler et de mettre en œuvre les stratégies alors que les parties prenantes externes ont des rôles d'incitateur et de surveillant.

4.2.1 Intervenants dans l'environnement interne de l'entreprise

Dans une entreprise, on note la présence de différentes ressources jouant un rôle déterminant dans le succès de l'organisation. Outre le propriétaire dirigeant, le succès de l'entreprise repose sur différents individus. L'évaluation du style de leadership ainsi que la revue de la structure de l'entreprise permettra d'identifier les intervenants internes à l'entreprise jouant un rôle déterminant dans la mise en œuvre des processus de l'entreprise.

Les dimensions de la grille d'analyse seront :

Composantes de la direction	Points de discussion
Leadership	Style de leadership
Structure de l'entreprise	Type d'organisation – organigramme – contrôle et pouvoir au sein de l'entreprise
Contrôle	Orientations et objectifs – Définition, mesure et suivi

4.2.2 Intervenants dans l'environnement externe de l'entreprise

Parmi les principaux acteurs considérés dans l'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise et ayant un impact sur les processus de l'entreprise, les concurrents, les fournisseurs/sous-traitants et les clients sont ceux considérés dans la présente étude.

Les points évalués pour chacun des intervenants seront :

Processus	Éléments considérés
Concurrents	Connaissance des concurrents, leur importance, leur réputation, leur stratégie
Fournisseurs/Sous-traitants	Relations avec les fournisseurs, nombre de fournisseurs, leur fiabilité, leur expertise, leurs connaissances
Clients	Le nombre de clients, leur volume d'achat, les tendances passées et futures, les communications, leur fidélité

Par contre, il est possible qu'une entreprise entretienne des liens avec d'autres types d'intervenants externes pour la réalisation de certains projets par exemple. Ces ressources seront aussi prises en considération dans le cadre de la présente étude.

4.3 Les processus

Les processus d'une entreprise ont pour but de permettre la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentées par des entrées et consommant des ressources, qui créent des sorties en y apportant un extrant de valeur ajoutée (Brandenburg, Wojtyma, 2003).

Dans le cadre de la présente étude, la typologie retenue pour les processus est la suivante soit,

- Les processus de réalisation des produits;
- Les processus de soutien.

4.3.1 Les processus de réalisation du produit

Les processus de réalisation du produit sont, selon McNair et al. (1998), essentiels au fonctionnement de l'organisation et constituent sa chaîne principale de valeur.

En fait, si on pouvait radiographier un processus principal, l'on verrait le client au début et à l'extrémité de la chaîne des activités et ce, afin de s'assurer que les préoccupations du client sont prises en considération et ce, à toutes les étapes i.e. de la compréhension de ses besoins à la production du bien ou du service exigé par lui.

Il est difficile de définir des processus communs à toutes les organisations. Mangelsdorf (1998) stipule que les processus opérationnels principaux sont ceux liés au cycle de l'ingénierie du produit ainsi qu'au cycle de la logistique. Selon Brandenburg et Wojtyma (2003), un processus est caractérisé par un nom, des entrées, des sorties, une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en y apportant une valeur ajoutée. En compilant et en analysant les différents processus et/ou activités proposés par McNair et al. (1998), Mangelsdorf (1998), Porter (1999), Brandenburg, Wojtyma (2003), Kaplan et Norton (2004) et compte tenu du contexte des petites et des moyennes entreprises, les deux processus retenus sont les suivants :

Processus	Finalité du processus	Élément d'entrée	Élément de sortie
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre le produit répondant aux besoins du client	Exigences du client	Client satisfait
Production/livraison et distribution des produits	Fabriquer et livrer le produit selon les spécifications établies et dans les délais convenus	Données techniques du produit Demande du client	Produit conforme aux spécifications Produit livré à temps et en bon état chez le client

Les points évalués pour chacun des processus sont :

Processus	Éléments considérés
Ventes et marketing	Marketing
	Objectifs et programmes commerciaux
	Promotion des ventes
	Transaction avec les clients
	Réseau de distribution
	Service technique
	Suivi de la satisfaction du client
Production des produits	Planification et suivi de la production
	Fabrication du produit du produit
	Contrôle de qualité
	Livraison du produit
	Infrastructures

4.3.2 Les processus de soutien

Les processus de soutien ont pour but de fournir les moyens nécessaires aux processus principaux (Brandenburg, Wojtyma, 2003). McNair et al. (1998) précisent que les processus de soutien sont ceux qui au sein des organisations, ont pour but de permettre aux processus essentiels de créer et de maintenir la valeur pour le client. Les trois processus de soutien retenus sont les suivants :

Processus	Finalité du processus	Élément d'entrée	Élément de sortie
Recherche et développement	Produit satisfaisant les exigences du marché	Spécifications du produit	Produit conforme aux spécifications
	Équipement et/ou procédé amélioré	Spécifications de l'équipement et/ou du procédé	Équipement fonctionnel et/ou procédé satisfaisant les paramètres de production
Approvisionnement	Assurer l'approvisionnement en matières premières de façon à fabriquer les produits	Spécifications des matières premières	Matière première conforme aux exigences
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	Qualifications/exigences pour les différents postes de travail	Employé formé et compétent

Les points évalués pour chacun des processus sont :

Processus	Éléments considérés
Recherche et développement	Type de recherche et développement
	Personnel impliqué dans la recherche et développement
	Activités liées à la recherche et développement
Approvisionnements	Fonctions « achats »
	Sélection des fournisseurs
	Achats et gestion des stocks
	Contrôle à la réception
Ressources humaines	Besoins en ressources
	Qualifications et exigences des postes de travail
	Recrutement du personnel
	Accueil et intégration du personnel
	Évaluation et identification des besoins de formation
	Rémunération du personnel
	Communication avec le personnel
	Bien-être des employés
	Culture d'entreprise

4.4 Les ressources intangibles

L'approche processus retenue dans le cadre de la présente étude favorisera la compréhension des activités de l'entreprise et des interrelations entre ses différents acteurs. Ainsi, la connaissance de l'apport de chacun d'entre eux sera d'une grande utilité afin d'identifier les intangibles qui permettent à l'entreprise d'être ce qu'elle est et de tirer son épingle du jeu dans un marché compétitif. Conséquemment, nous pourrions statuer sur le niveau d'absence ou de présence d'intangibles au sein de l'organisation et selon le cas, proposer un déploiement de ces intangibles au sein de l'entreprise.

5 Méthodologie

Le présent chapitre a comme objectif de présenter la méthodologie utilisée dans le cadre de la présente recherche. Pour ce faire, nous définirons, justifierons et expliquerons la démarche retenue quant à la méthodologie de recherche choisie, l'échantillon considéré, la collecte de données et finalement, le traitement des données.

La recherche qualitative s'intéresse, selon Deslauriers (1991), à « des cas et à des échantillons plus restreints, mais étudiés en profondeur ». En effet, selon Miles et Huberman (2003), la recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie organisationnelle afin d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicite.

L'avantage de la recherche qualitative est sa préoccupation du social proche, là où le rapport social prend forme (Soulet, 1987, cité par Deslauriers, 1991). Elle nous aide à comprendre le déploiement des processus sociaux en s'attardant à démontrer comment les personnes et les groupes vivent. Compte tenu des questions de recherche qui guident la réalisation de la présente étude, la méthodologie de recherche qualitative est la plus appropriée pour donner une vision plus holistique et globale de la réalité des petites et moyennes entreprises. En effet, la recherche qualitative est ancrée dans le temps réel des personnes et non dans le temps expérimental d'un laboratoire (Deslauriers, 1991).

5.1 La méthodologie de recherche

L'étude de cas est la stratégie retenue dans le cadre de la présente recherche. En effet, comme l'étude de cas a pour principal objectif de comprendre un phénomène à l'aide de l'étude intensive d'une situation ou d'un fait spécifique (Yin, 2003), elle apparaît la plus appropriée compte tenu que dans le cadre de la présente recherche, l'identification des intangibles nécessite de bien comprendre le fonctionnement de chaque entreprise étudiée. Conséquemment, l'étude de cas est

la méthode qui permet de s'attarder longuement sur les thèmes faisant l'objet de la présente recherche.

5.2 L'échantillon

Quoiqu'en recherche qualitative, la taille de l'échantillon soit difficile à établir en nombre, selon Deslauriers (1991), un critère demeure incontournable : l'échantillon doit produire des faits nouveaux et un maximum d'informations. Selon Yin (2003) et Robson (2002), lorsque l'étude de cas est retenue comme stratégie de recherche, deux types d'approches sont possibles. Le premier consiste dans l'analyse de cas unique et le second dans l'analyse de cas multiples. L'étude de cas unique est, selon Yin (2003), utilisée pour trois principales raisons : lorsque le chercheur veut vérifier une théorie ou lorsqu'il veut observer et comprendre un phénomène peu courant ou un phénomène en émergence ou encore selon Miles et Huberman (2003) pour comprendre en profondeur une configuration locale. D'autre part, pour renforcer la validité des résultats, l'étude de cas multiples s'avère plus adéquate (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2003 ; Robson, 2002). Selon Yin (2003) et Robson (2002), pour consolider ou infirmer une théorie, l'étude de cas multiples requiert entre 3 et 10 cas, cela dépendant des objectifs du chercheur.

5.2.1 Les unités et les critères d'échantillonnage

L'entreprise est l'unité d'analyse de cas retenue. Il s'agit d'une petite et moyenne entreprise ayant un chiffre d'affaires annuel de moins de 20 millions dollars et comptant moins de 500 employés, selon la définition d'Amboise (1989, cité dans Belley, 1999).

L'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer mais aussi des milieux, des événements et des processus sociaux (Miles et Huberman, 2003). L'étude de cas multiples étant privilégiée dans le cas de la présente recherche, cela exige que l'on soit explicite sur le choix des cas à étudier.

Outre la taille, les entreprises sélectionnées proviennent tous d'un même secteur soit le secteur manufacturier afin de faciliter les études de cas inter-sites.

5.2.2 La procédure d'échantillonnage

Les échantillons qualitatifs tendent à être non probabilistes, plutôt que pris au hasard, en partie parce que la définition initiale de l'univers à étudier est plus limitée car généralement réduit aux entreprises où le phénomène en question peut être observé dans sa diversité i.e. selon la logique de réplication (Yin, 2003) plutôt qu'à un univers plus large d'entreprises où le phénomène peut être observé dans certaines mais pas dans d'autres. Il s'agit de deux niveaux de choix d'analyse d'un phénomène où le premier priorise l'analyse plus approfondie des causes, de ses variantes et l'autre, sa fréquence dans une population plus large. Conséquemment, en recherche qualitative, on recourt à ce que l'on appelle l'échantillon non probabiliste, qui cherche à « reproduire » le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière (Deslauriers, 1991). Dans le cadre de la présente étude, trois (3) cas seront utilisés pour étayer les résultats. Étant donné le petit nombre de cas utilisé, l'étendue de l'étude de chaque cas, i.e. la durée sur le terrain ainsi que le nombre de personnes rencontrées, sera utilisée pour appuyer la logique de réplication telle que proposée par Yin (2003).

Dans un premier temps, à partir des listes d'entreprises élaborées par les conseils de développement économique de différentes régions ainsi que le site Internet www.icriq.com, plusieurs dirigeants d'entreprises ont été contactés pour vérifier leur intérêt à participer à l'étude de cas. Un premier contact téléphonique a donc été établi avec toutes les entreprises. Les entreprises se montrant intéressées ont été rencontrées afin de leur expliquer la nature du projet. Un document explicatif leur était remis lequel présentait :

- L'objectif visé;
- Le fondement de l'approche par la ressource;
- Le cadre de référence de l'étude;
- La grille d'entrevue;
- L'implication requise de l'entreprise;
- L'utilisation des résultats.

Ce document est présenté à l'annexe A.

Une des grandes difficultés rencontrées dans le cadre de la procédure d'échantillonnage a été le recrutement même des entreprises étant donné la durée envisagée de la présence sur le terrain pour la collecte de données. En effet, cette durée étant estimée à plus d'une journée pour permettre la réalisation des entrevues, l'analyse des documents, l'observation d'activités, peu d'entreprises étaient enclines à accorder autant de temps pour cette recherche.

Les entreprises retenues pour l'étude sont situées dans la région de la Mauricie et oeuvrent toutes dans des secteurs d'activités différents. Deux d'entre elles sont de la même taille alors que la troisième entreprise emploie davantage d'employés. Il est à noter que le nom des entreprises a été dénomialisé pour préserver leur confidentialité.

Nom de l'entreprise	Secteur d'activités	Nombre d'employés
Bio Inc.	Alimentaire	32
Amusements Inc.	Équipements pour aires de jeux	30
Boudin Inc.	Arts graphiques	100 ¹

Tableau 7
Entreprises ayant fait l'objet de l'étude

5.3 La collecte de données

Le but de cette recherche étant de permettre l'identification des intangibles d'une entreprise, il fallait donc dans un premier temps, obtenir un maximum d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise et ses principaux acteurs. L'entrevue sur le terrain s'avère donc une technique adéquate pour ce travail dans la mesure où l'entrevue est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet en particulier (Deslauriers, 1991).

5.3.1 Le choix de la méthode de la collecte de données

Selon Berg (1995), Rossman et Rallis (1998), il existe trois types d'entrevues. L'entrevue dirigée est faite à partir d'un questionnaire comprenant des questions précises et auxquelles les répondants doivent répondre. Dans ce cas, le principal objectif est de comprendre la pensée, l'opinion et les attitudes des répondants vis-à-vis un objet précis. À l'opposé, il y a l'entrevue

¹ Ce nombre représente le nombre d'employés inscrits au registre de paye de l'entreprise. Ce nombre varie selon la période de l'année et selon le carnet de commandes.

non dirigée. Cette méthode suppose que le chercheur ne connaît pas à l'avance les questions qu'il posera lors de la rencontre. Ce type d'entrevue peut être utilisé lors de rencontres informelles. Finalement, l'entrevue semi-dirigée est un compromis entre les deux méthodes précédentes. Elle est basée sur des questions ou des thèmes prédéterminés qui touchent les sujets qui doivent être vus durant l'entrevue mais où le cadre de référence et les hypothèses de recherche sont réservés au chercheur.

En recherche qualitative, on recourt plus rarement à l'entrevue standardisée du style question-réponse. On se sert plutôt d'entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère; l'interviewer peut aller au-delà des questions posées (Deslauriers, 1991, Yin, 2003). L'avantage de cette méthode est qu'elle permet au chercheur de s'adapter à chacune des personnes qu'il rencontre, cela en s'assurant d'obtenir à peu près les mêmes informations des personnes rencontrées (Deslauriers, 1991, Rispal, 2002). Dans le cadre de la présente recherche, c'est ce deuxième type d'entrevue qui a été privilégié.

Toutefois, qu'elle que soit la méthode d'entrevue utilisée, le principal inconvénient découle du fait que le chercheur devient un acteur dans la dynamique (Berg, 1995). Une entrevue doit être considérée comme une relation qui doit s'établir entre le chercheur et la personne rencontrée (Deslauriers, 1991). Mais, cette relation, parce qu'elle a un but précis : celui de recueillir des informations quant au sujet étudié, est plus difficile à établir. En réalité, afin de s'assurer de la qualité de l'information recueillie, il dépend fortement du chercheur d'établir un climat de confiance et de coopération (Deslauriers, 1991).

Tout comme le recommande Yin (2003) et Rispal (2002), outre l'entrevue, il est possible dans le cadre d'une étude de cas d'utiliser d'autres sources de données pouvant aider à la compréhension des cas étudiés par une triangulation, par exemple, entre entrevues, analyse de documents et observations de processus. Un des buts de la recherche étant de permettre l'identification des intangibles d'une organisation à la suite de la réalisation d'un diagnostic, les techniques inhérentes à la réalisation d'audit dans des entreprises ont aussi été utilisées (ISO, 2002) :

- L'observation des activités, des conditions et de l'environnement de travail;
- La lecture de documents tels que politique d'entreprises, plans, procédures, contrats, commandes, ...
- L'analyse des processus via des indicateurs de performance.

5.3.2 La collecte de données sur le terrain

Selon Deslauriers (1991), une des caractéristiques de l'entrevue en recherche qualitative est l'utilisation d'un guide d'entrevue. Ce guide « comprend ordinairement une douzaine de points, parfois un peu moins, qui constituent autant de jalons pour orienter l'entrevue ».

Le guide d'entrevue pour la présente recherche a été élaboré à partir du cadre conceptuel et contient plusieurs questions et sous-questions lesquelles se sont toutes avérées utiles pour une bonne collecte de données. Ce guide d'entrevue, entrecoupé de questions ouvertes et fermées, a été utilisé pour recueillir toute l'information pertinente auprès des différents intervenants rencontrés dans chaque entreprise. En effet, la particularité de cette recherche est que l'entrevue ne pouvait pas être conduite qu'avec une seule personne travaillant au sein de chaque entreprise faisant l'objet de l'étude de cas. En effet, à l'intérieur d'une même entreprise, différentes personnes ont été rencontrées afin d'avoir des points de vue différents sur les sujets faisant l'objet de l'étude. Selon Rispal (2002), le recours aux entretiens, individuels et répétés dans le temps notamment, est à son sens indispensable dans le cadre d'une analyse de situations dans le domaine de la gestion. Cette méthode fournit une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard d'un phénomène donné. Le guide d'entrevue utilisé est présenté à l'annexe B.

La collecte de données a été réalisée selon ce qui suit,

Nom de l'entreprise	Nombre d'employés	Temps passé sur le terrain	Nombre d'intervenants rencontrés au sein de l'entreprise		
			Direction	Administration	Production
Bio Inc.	32	3 périodes de ½ journée	2	1	1
Amusements Inc.	30	3 périodes de ½ journée	3	2	2
Boudin Inc.	100	1 journée + ½ journée	3	2	3

Tableau 8
Durée de la collecte de données et nombre d'intervenants rencontrés au sein de chaque entreprise

Dans le cadre de la collecte de données, plusieurs auteurs préconisent les entretiens enregistrés et/ou la prise de notes rapides. Selon Rispal (2002), chaque technique possède des avantages et des inconvénients. L'enregistrement libère le chercheur d'une prise de note fastidieuse et facilite une écoute physique, celle du regard, utile à une mise en confiance de la personne interrogée. L'observation des gestes, des expressions et des lieux est également facilitée. Toutefois, les personnes rencontrées ayant une réticence certaine « face au micro » et compte tenu de la durée de l'intervention sur le terrain, cette technique n'a donc pas été utilisée dans le cadre de la présente recherche. Par contre, selon Rispal (2002), la prise de notes permet en revanche d'éviter le mécanisme de défense susceptible de se déclencher chez l'interlocuteur. L'écoute intellectuelle est tout aussi aisée, l'écoute du regard manque parfois ; cette carence est parfois une aide. Elle peut faciliter l'expression des personnes rencontrées. Les notes prises ne sont pas aussi exhaustives que des propos enregistrés et écartent des techniques d'examen des données telle que celle de l'analyse textuelle informatique. Toutefois, les diverses rencontres et la rédaction de comptes-rendus de rencontres permettent de revenir sur des inexactitudes possibles ou parfois manquantes. Donc, tout au long des rencontres avec les différents intervenants, les réponses aux questions ont été notées et retranscrites en vue d'en faire l'analyse ultérieurement.

En recherche qualitative, il est important de s'assurer de la qualité des informations recueillies. Malgré toute l'empathie qu'on peut avoir pour les sujets, il faut contrôler la qualité des renseignements (Deslauriers, 1991, Miles et Huberman, 2003). La collecte de données a nécessité de rencontrer différents intervenants de l'entreprise pour obtenir leur point de vue

parfois sur un même sujet. Cela permettait donc de mettre en relief l'objectivité, la confirmabilité, la fiabilité et le sérieux des informations recueillies auprès des différents acteurs de l'entreprise. De plus, les rencontres ayant eu lieu à différents intervalles, il a donc été possible de compiler les informations obtenues au fur et à mesure des rencontres, ne laissant pas ainsi le matériel s'accumuler avant de l'analyser. Ainsi, il a été possible de s'apercevoir des trous, de préparer d'autres questions pour les entrevues subséquentes ainsi que des éclaircissements et/ou explications supplémentaires à demander dans le cadre des prochaines rencontres. Cette façon de faire permet donc d'assurer la validité interne et la crédibilité du processus de collecte d'informations. En recherche qualitative, il est aussi intéressant de voir si les conclusions d'une étude peuvent être transférées à d'autres contextes. La définition de l'échantillon utilisé dans le cadre de la présente recherche est suffisamment précise pour permettre l'identification de d'autres entreprises qui auraient pu participer à l'étude. En effet, outre le critère de taille, les entreprises devaient toutes provenir d'un même secteur soit le secteur manufacturier ou le secteur des services. Les entreprises sélectionnées dans le cadre de la présente étude provenaient toutes du même secteur permettant éventuellement de généraliser les résultats à d'autres entreprises de ce secteur. De plus, la réalisation d'études inter-cas permettra d'évaluer dans quelle mesure les conclusions de l'étude pourront être transférables ou non aux entreprises du secteur manufacturier.

5.4 Le traitement des données

Le traitement des données doit être vu, selon Rossman et Rallis (1998), comme un processus d'organisation systématique des informations recueillies ; cela dans le but de leur donner un sens ; et, ainsi permettre au chercheur de communiquer les résultats de son enquête.

Selon Miles et Huberman (2003), le traitement des notes de terrain est en soi problématique. En effet, ces notes sont des textes construits par le chercheur à partir d'observations et d'interactions : « ce qui peut être généré en tant que données est influencé par ce que l'ethnographe peut considérer comme intéressant à lire et écrire ». Ainsi, l'apparente simplicité des données qualitatives masque une réelle complexité qui requiert beaucoup de soin et d'attention de la plupart des chercheurs.

Une analyse en cours de recueil de données est, selon Miles et Huberman (2003) essentielle. Ceci permet au chercheur d'alterner un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres, souvent de meilleure qualité. Deslauriers (1991) abonde dans le même sens puisqu'il soutient qu'il est important de relire les entrevues car c'est alors que le chercheur s'aperçoit des trous, qu'il prépare des questions pour les autres entrevues, et prend note de demander des éclaircissements ou des explications supplémentaires à la prochaine rencontre.

Conséquemment, à la fin de chaque période de recueil de données donc à la fin de la journée ou de la demi-journée passée sur le terrain, les notes prises ont été retranscrites. Il était alors possible de faire le bilan à savoir si les informations recueillies étaient suffisamment détaillées et permettait aussi d'établir une liste de questions additionnelles pour les rencontres subséquentes. À la fin de l'étude de cas, nous étions ainsi assurés d'avoir l'information la plus complète et la plus précise que possible sur les sujets étudiés.

Tirer des conclusions à partir des transcriptions peut s'avérer difficile. Pour ce faire, Miles et Huberman (2003) et Deslauriers (1991) introduisent la notion de codage. En effet, pour Deslauriers (1991), tout est affaire de codage. Cette opération désigne le découpage des informations obtenues par observations, entrevues ou autre moyen, et leur enregistrement. La codification est une procédure de déconstruction de données : le chercheur prend un élément d'information, le découpe et l'isole, le classe avec d'autres du même genre, le désindividualise, le décontextualise. Par ailleurs, il y aurait selon Miles et Huberman (2003), deux niveaux de codage. Le premier niveau correspond à l'étape où le chercheur code des groupes de mots et la seconde à l'étape où il identifie des thèmes ou des « patrons ».

En ce qui concerne la présente recherche, les deux niveaux de codage ont fait partie de la démarche. En effet, dans un premier temps, toutes les notes terrain ont été codées de manière intuitive. D'autre part, le codage a été fait au fur et à mesure que les notes de terrain étaient prises et par la suite, relues. Ainsi, cela nous permettait de maîtriser la matière lors des activités de collecte de données. Dans un deuxième temps, voyant qu'il était possible d'être plus précis, certains de ces codes ont été éclatés de manière à pouvoir y intégrer de nouveaux codes. Ainsi,

les textes déjà codés ont été corrigés et les nouveaux ont été codés à l'aide d'une liste de codes plus détaillée. Cela correspond à l'approche décrite par Miles et Huberman (2003) et Deslauriers (1991) dans laquelle ils soutiennent que le codage est un début d'analyse et que tout est sujet à changement en cours de route.

Au moment de l'analyse des résultats, la codification a encore une fois été utilisée. Une première fois pour permettre le regroupement d'intangibles identifiés au sein des entreprise et une deuxième fois, pour permettre d'établir une liste d'intangibles la plus exhaustive possible et ainsi permettre les comparaisons d'une entreprise à l'autre.

6 Présentation et analyse des résultats – Intra-cas

Chacun des cas faisant l'objet du présent chapitre est structuré de la façon suivante soit,

- La présentation de l'entreprise afin de bien cerner ses activités;
- Les intervenants de l'entreprise afin de présenter le personnel ayant une influence sur son bon fonctionnement;
- Les intervenants externes à l'entreprise afin de présenter les intervenants ayant une influence sur l'entreprise;
- Les processus de l'entreprise afin de décrire le fonctionnement des processus de réalisation du produit et des processus de soutien;
- L'analyse des résultats; et,
- Les intangibles de l'entreprise.

6.1 Cas 1 - Boudin Inc.

6.1.1 Présentation de l'entreprise

Boudin Inc. est une entreprise spécialisée dans le domaine de la reliure. C'est une entreprise de type familial où la mère (présidente) et le fils (vice-président) se partagent les tâches liées à la gestion de l'entreprise.

La présidente cumulait jusqu'à tout récemment plusieurs tâches soit la relation avec la clientèle, la production et l'administration. Les tâches liées à la gestion du plancher de la production ont été déléguées à un directeur d'usine qui était en poste depuis peu de temps au moment de la réalisation de l'étude de cas.

Le vice-président s'occupe de la production, des ressources humaines et de la comptabilité.

Le directeur d'usine, en poste depuis peu, a une bonne connaissance du domaine de l'imprimerie et de la reliure. Sa fonction était en voie d'être définie et le personnel de l'usine était peu informé du rôle envisagé par ce nouveau directeur.

Boudin Inc. a été fondée en 1988 et a connu une croissance marquée depuis sa création. En voici les principales étapes :

1988 – La présidente décide de fonder une entreprise de reliure afin de relier les albums de finissants imprimés par l'imprimerie dont son mari était propriétaire. En effet, l'imprimerie ayant besoin d'un relieur, sa femme décida de se partir en affaires avec un investissement d'environ 25000\$. Le travail était très manuel et très artisanal. La reliure d'albums de finissants ne l'occupant pas à temps plein, elle offrait aussi des services de reliure aux bibliothèques.

1992-1993 – La présidente approche une imprimerie de sa région afin de leur proposer de faire de la reliure rigide pour eux. Un investissement a donc été fait et les quantités à relier ont augmenté avec le temps.

1996 – Initialement située dans des locaux appartenant à la municipalité, l'entreprise emménage dans des locaux plus spacieux. L'entreprise loue les locaux. Un nouvel investissement a été fait pour une encaisseuse datant des années 1960 et ayant été rebâtie ainsi que quelques autres équipements et ce, principalement pour satisfaire la demande d'un de ses clients.

1997 – La présidente se fait approcher par un client pour faire un nouveau type de bottin qui faisait appel à une nouvelle façon de faire. La présidente est intéressée par le projet et obtient ainsi un nouveau client. Durant la même année, il y a acquisition de la bâtisse dont ils étaient locataires.

1998 – Achat d'une colleuse « perfect bind » afin d'alimenter plus facilement l'encaisseuse. Il y a augmentation du nombre d'employés pour satisfaire la demande croissante. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est toujours en augmentation.

1999 – Achat d'un «caisse-maker» et d'un couteau 3 faces. Un deuxième agrandissement est fait afin d'être plus performant et permettre un meilleur flux de travail.

2000 – Achat d'une encaisseuse. Il s'agit de la plus récente technologie. Les opérateurs qui seront appelés à opérer l'équipement se rendent en Allemagne avec le vice-président afin de voir les équipements disponibles et éventuellement suivre la formation sur l'équipement acquis par l'entreprise.

2002 – Achat de nouveaux équipements dits complémentaires tels que plieuse, machine à coudre et lamineuse et ce, afin d'offrir un service complet aux clients leur évitant ainsi de faire exécuter ses opérations par d'autres entreprises.

2003 – Investissement au niveau d'un nouveau procédé de collage appelé « PUR ». Boudin Inc. sera la première à utiliser ce procédé au Québec. Puisqu'elle est la première entreprise, cela lui a permis de négocier des prix intéressants avec un fournisseur. L'implantation est prévue pour 2004. L'entreprise souhaite aussi lancer la caisse intégrale, nouveau type de reliure populaire en Europe, dont elle serait la seule au Québec à offrir le service. Un nouvel agrandissement a été fait mais l'installation des équipements a été retardé étant donné le renouvellement de la convention collective. Cet agrandissement est pour une 2^e ligne de reliure à couverture molle laquelle devrait être mise en marche au début de l'année 2005 ou dès que la conjoncture économique sera plus favorable.

2004 – Concrétisation du nouveau procédé de collage. Avec les équipements actuels, un projet pilote a été fait afin d'expérimenter la caisse intégrale. Le prix pour relier un livre sera maintenant moins élevé pour une caisse intégrale que pour une reliure caisse. La présidente a été absente les deux premiers mois de l'année 2004 pour cause de maladie. Elle fait un retour progressif au travail. Afin de se libérer de quelques tâches, Il y a eu embauche d'un directeur d'usine pour s'occuper de la production et organiser le travail.

L'évolution de Boudin Inc. démontre bien la volonté de la présidente que son entreprise devienne un incontournable dans le domaine de la reliure. En effet, en terme de vision, la présidente

souhaite que son entreprise soit toujours à l'affût des dernières technologies et qu'elle soit utilisée à pleine capacité. L'achat de la dernière ligne de reliure lui permet d'être à la fine pointe de la technologie. Cela lui permettra d'augmenter le volume de production au niveau de la couverture molle. L'ajout de quatre (4) sections sur l'encolleuse permettra de relier plus rapidement un livre comportant plusieurs sections limitant ainsi le nombre de passes sur l'équipement.

Par contre, Boudin Inc. fait face à un problème de taille dans la mesure où ses clients, des imprimeurs, sont aussi ses concurrents pour certains produits puisqu'ils sont dotés des mêmes équipements. Plus souvent qu'autrement, Boudin Inc. étant le dernier maillon de la chaîne, est davantage en mode réaction. De plus, travaillant en majorité dans un contexte de sous-traitance pour plusieurs clients, Boudin Inc. agit surtout à titre de dépanneur des clients mal pris et ce, plus particulièrement pour la production sur la ligne de reliure « perfect bind ». Conséquemment, sa charge de travail n'est pas uniforme et demande une grande disponibilité et flexibilité du personnel.

Actuellement, l'entreprise compte cent (100) employés. Ce nombre varie selon la période de l'année, l'été étant la période la plus occupée celle-ci étant majoritairement dédiée à la reliure de livres scolaires. Il est à noter que l'entreprise n'est affiliée à aucun syndicat mais qu'un syndicat de boutique est en place depuis plusieurs années maintenant. La convention vient d'être renégociée et sera valide jusqu'en novembre 2010.

6.1.2 Les intervenants de l'entreprise

Les acteurs-clé de Boudin Inc. sont la présidente, le vice-président, les opérateurs de la ligne de reliure caisse et du «caisse-maker», l'équipe appelée « Les doigts de fée ».

La présidente connaît tous ses clients et plusieurs, personnellement. Elle s'investit à fond dans la gestion de son entreprise et ce, malgré la maladie qui l'afflige depuis quelques années. Elle a une bonne vision de la croissance envisagée pour son entreprise. Elle a de plus fait quelques voyages en Europe afin de voir ce qui se faisait dans le domaine de la reliure. Ces voyages l'ont incité à

faire des investissements pour un nouveau type de reliure, la caisse intégrale. La présidente sait s'entourer de bonnes personnes ressources pour la prise de certaines décisions que ce soit au niveau de la comptabilité et des investissements technologiques. La présidente gère son entreprise en bonne mère de famille et ce, tous les employés le reconnaissent. À cet effet, elle mentionne « ce sont comme mes enfants ». Elle souhaite se retirer tranquillement afin que son fils prenne la relève. Par contre, aucun plan de succession n'a encore été défini.

Le vice-président maîtrise tous les aspects de la reliure. Il connaît très bien le travail que peut nécessiter la réalisation d'un contrat donné. Il est très travaillant et très disponible. Dans le contexte où Boudin Inc. mise sur la flexibilité, le vice-président est toujours disponible pour les clients et ce, peu importe la période de la semaine ou de l'année. Le vice-président a une formation en administration. Il est intéressé à la succession de l'entreprise. Par contre, il aimerait avoir des partenaires trouvant la charge un peu lourde pour lui seul.

L'opérateur de la ligne de reliure caisse et celui du «caisse-maker» sont des opérateurs avec beaucoup d'expérience. Ils étaient à l'emploi d'une autre entreprise auparavant. La présidente a su les attirer dans son entreprise en leur offrant la possibilité de travailler sur des équipements à la fine pointe de la technologie ainsi qu'un meilleur salaire. En effet, dans la convention collective, il existe une catégorie appelée « hors-norme » laquelle permet de donner des salaires différents de ceux prévus par la convention collective.

L'équipe appelée « Les doigts de fée » est composée de quatre (4) personnes. Le travail fait par cette équipe a permis à l'entreprise de gagner un prix prestigieux en 2004 lequel prix a été décerné par l'Association des Arts Graphiques. Ces personnes sont essentielles à l'entreprise dans la mesure où certaines parties d'un ouvrage à relier ne peuvent être exécutées mécaniquement.

6.1.3 Les intervenants externes à l'entreprise

Boudin Inc. compte sur les conseils de deux individus pour gérer les aspects suivants de l'entreprise soit la comptabilité et l'achat d'équipements.

La personne ressource pour la comptabilité interagit de façon constante avec la présidente et le vice-président de l'entreprise. Ils se rencontrent sur une base mensuelle pour revoir les états financiers et discuter des différentes options qui s'offrent à Boudin Inc. Cette ressource est de bon conseil depuis les tous débuts de l'entreprise. La présidente mentionne « qu'il lui soit arrivée de ne pas écouter les conseils du comptable et que le futur lui avait donné raison ». En effet, côté finances, la présidente et le vice-président sont toujours d'accord avec leur personne ressource. Leurs différends se situent parfois au niveau de la gestion des ressources humaines. À titre d'exemple, en période de baisse de travail, la présidente avance parfois les heures aux employés afin de leur faire des payes complètes lesquelles heures sont par la suite remises à l'entreprise. Autre exemple, la mise en place d'une cafétéria plus grande et mieux équipée à l'intention des employés. Selon la personne ressource, cela n'était pas nécessaire.

La personne ressource pour l'achat d'équipements est une personne qui provient du secteur de l'imprimerie et qui parcourt le monde à la recherche des technologies naissantes et/ou de nouveaux équipements dans le domaine de la reliure. Il est en contact de façon régulière avec l'entreprise et discute avec eux des différentes possibilités qui s'offrent sur le marché. Par contre, lorsqu'un achat est envisagé, le vice-président avec les personnes qui opéreront l'équipement se rendent sur les lieux pour finaliser le tout.

Un client de Boudin Inc. est un intervenant externe à l'entreprise avec lequel une relation de forte dépendance est entretenue. En effet, ce client utilise Boudin Inc. majoritairement que pour faire relier ce qu'il ne réussit pas à faire avec ses propres équipements. Ce client appelle donc souvent le jeudi ou le vendredi pour donner son surplus à Boudin Inc. qui doit donc faire des pieds et des mains pour satisfaire les délais de livraison de ce client d'où la flexibilité exigée des employés.

Les concurrents de Boudin Inc. utilisent les mêmes fournisseurs; leur nombre étant tout de même limité. Les bonnes relations qu'entretient Boudin Inc. avec les fournisseurs lui permettent d'avoir une bonne collaboration de ces derniers. À titre d'exemple, un des fournisseurs doit maintenir un certain stock des cartons habituellement commandés par Boudin Inc. Il est arrivé quelques jours précédant la rencontre en entreprise, que le fournisseur n'avait pas en stock lesdits cartons, il a donc vendu un carton de meilleure qualité au prix du carton qu'il devait fournir.

6.1.4 Les processus de l'entreprise

6.1.4.1 Les processus de réalisation du produit

Au niveau des transactions avec les clients, une soumission est toujours préparée et un bon de commande est exigé avant d'accepter des commandes. Du temps d'équipement peut être réservé mais doit toujours être confirmé par écrit. Chaque estimateur a ses clients. Le délai de production d'une soumission n'est pas clairement défini. Un des estimateurs se fait un devoir de préparer les soumissions dans un délai de vingt-quatre (24) heures alors que l'autre estimateur peut prendre jusqu'à deux jours. Par contre, dès que la confirmation de la commande a été obtenue, le dossier de production est immédiatement préparé et du temps est réservé au tableau de production. Si des modifications aux commandes sont requises, des annotations sont mises au dossier de production. L'information transmise au personnel de production concernant la commande à exécuter est complète.

Les estimateurs ne tiennent aucune statistique au niveau du pourcentage des soumissions gagnées et/ou perdues. Ils ne savent rien par rapport au chiffre de ventes ni s'ils en font assez ou pas assez.

Les estimateurs offrent aux clients le service technique dans la mesure où ils doivent informer le client des méthodes de reliure. Un des deux estimateurs est plus à l'aise de donner des informations techniques et ce, même si ces deux personnes proviennent du secteur de l'imprimerie.

Un tableau de production lequel reprend les étapes de production est disponible. Le tableau de production est mis à jour par le vice-président qui confirme toutes les dates de livraison. Aucune autre personne n'est autorisée à modifier le tableau. Le tableau est mis à jour au fur et à mesure de l'avancement des travaux. En tout temps le client est informé des dépassements ce qui est très rare.

Concernant le pourcentage de rebuts, les taux d'improductivité des heures de travail et des heures machines, certaines données sont disponibles mais ne sont pas utilisées systématiquement. Aucune décision n'est basée sur des données de production.

Les activités de production sont bien systématisées. Le flux des produits est aussi très bien dans la mesure où ce qui est fait au sous-sol de la bâtisse vient par la suite en haut et n'a pas à redescendre. Il n'y a qu'au niveau du «caisse-maker» qu'il y a un certain déplacement de la part de l'opérateur pour ce qui est de la coupe des toiles. Celles-ci sont coupées en haut et doivent être ramenées en bas. Un couteau est disponible en bas pour la coupe des toiles mais celui-ci est aussi utilisé pour couper du carton ce qui fait que la lame n'est pas suffisamment tranchante pour couper les toiles. Cela crée un certain désagrément à l'opérateur du «caisse-maker» qui doit laisser son équipement sans surveillance pour couper ses toiles. Éventuellement, un nouveau couteau sera mis à la disposition de l'opérateur.

Il est à noter que certaines tâches sont faites manuellement alors qu'elles pourraient être automatisées; par exemple, la mise en boîte. L'entreprise n'est toutefois pas encline à automatiser totalement toutes les tâches car lorsqu'elle a du personnel ayant des périodes libres, elle peut les assigner à ces tâches.

Pour assurer la fabrication d'un produit satisfaisant les besoins des clients, un dossier de production est élaboré et accessible à tout le personnel. Le dossier de production inclut aussi des notes pour la réalisation de la production. Les dossiers de production sont remis un à un ce qui fait que l'employé doit à la fin de chaque étape venir voir le directeur d'usine ou le vice-président

pour la suite. Toutes les palettes sont identifiées par le numéro de dossier de production. Les produits sont entreposés directement sur le plancher de production.

L'âge moyen des équipements est de 3 à 7 ans. Il s'agit donc d'un parc d'équipements modernes et récents. Ce sont des équipements fiables et ce, principalement au niveau du «caisse-maker» et de l'encaisseuse où il n'y a qu'un seul opérateur attitré à ces équipements. Pour la ligne du «perfect bind» soit la colleuse, on observe plus de difficultés car il y a plusieurs opérateurs. En effet, l'augmentation de la production a amené à recruter deux nouveaux opérateurs qui travaillent de soir et de nuit.

L'entretien est fait par les opérateurs sur leur temps de travail et lorsque c'est possible. Les opérateurs de l'encaisseuse et du «caisse-maker» sont très sensibilisés à cet aspect. Pour ce qui est de l'encolleuse, l'opérateur n'aime pas faire de l'entretien et est moins minutieux ce qui fait qu'il y a moins d'entretien qui soit fait de façon systématique à ce poste de travail. L'encaisseuse étant munie d'un ordinateur, l'opérateur sait automatiquement l'entretien qu'il a à faire. Comme cet équipement n'est pas utilisé à pleine capacité, l'employé dit qu'il réussit à faire l'entretien requis. Pour le «caisse-maker», l'opérateur dit manquer de temps pour faire l'entretien de base tel que nettoyer l'équipement. Le fait que l'équipement ne soit pas toujours bien nettoyé peut entraîner des problèmes lors des productions subséquentes. L'opérateur considère tout de même que l'équipement est en bon état. Le personnel a donc des connaissances en mécanique ce qui est important compte tenu que les réparations peuvent être faites par eux.

6.1.4.2 Les processus de soutien

Au niveau de la recherche et du développement, l'entreprise est à la recherche de nouveaux procédés de reliure. De plus, l'entreprise investit surtout au niveau de la modernisation de son parc d'équipements. Il est important pour la présidente d'avoir des équipements récents et à la fine pointe de la technologie. Annuellement, l'entreprise évalue les besoins du marché. Il n'y a donc aucun budget systématiquement alloué à la recherche et développement. La présidente et le vice-président évaluent la nécessité de faire des investissements au niveau de l'équipement. Les travaux sont faits à l'interne et permettent d'impliquer les opérateurs des équipements.

Au niveau du processus d'achat, celui-ci est relativement simple. Des bons de commande sont préparés pour chaque achat mais ne sont pas transmis aux fournisseurs. Les responsabilités en matière d'achat sont partagées dans la mesure où la présidente s'occupe de l'achat du carton, des toiles, des jaquettes et autres fournitures de reliure et un des estimateurs, de la colle et des pièces d'équipements. L'estimateur peut parfois acheter du carton, des toiles et autres fournitures pour un dossier particulier mais pas pour des quantités à mettre en stock.

Il n'y a pas de liste de fournisseurs. Cela fait des années que l'entreprise fait affaire avec les mêmes fournisseurs. De plus, le nombre de fournisseurs dans le domaine de la reliure est relativement restreint.

Il n'y a pas de règles d'approvisionnement dans la mesure où l'on achète ce dont on a besoin pour satisfaire les commandes des clients à l'exception du carton, où une certaine quantité est maintenue en stock. Il y a peu d'inventaire et celui-ci est pris mensuellement. Pour les restes de toile ayant servis pour une commande donnée, ceux-ci sont entreposés et réutilisés, lorsque possible, puisque le client a payé pour la quantité commandée.

Plusieurs des employés qui travaillent dans l'entreprise sont là depuis plusieurs années. Les opérateurs-clés sont là depuis sept (7) années. Les besoins en ressources sont planifiés selon l'évolution de la production. L'été étant une période occupée, les besoins en ressources sont donc plus élevés pour cette période d'autant plus que les personnes dont la période de probation n'était pas finalisée au moment de leur mise à pied ne reviennent pas systématiquement à chaque rappel. Pour ce type d'employé, les exigences d'emploi sont savoir lire, savoir compter, être en bonne forme physique et disponible. Le vice-président mentionne que cela demande du temps de former à chaque fois du nouveau personnel mais que cela ne pose pas de problème d'opération.

Au niveau de l'expertise, comme il n'y a pas de formation académique spécifique au domaine de la reliure, les bons opérateurs de machine sont rares. Il faut donc les conserver car former un nouvel opérateur nécessite beaucoup de temps et d'investissement. Présentement, l'entreprise a formé suffisamment de personnel pour procéder au remplacement des opérateurs-clé en période de vacances.

Au moment de l'accueil d'un nouvel employé, un document énumérant les règlements d'usine est remis aux employés. Les formalités administratives leur sont expliquées soit par le vice-président soit par une personne désignée par lui. Tout nouvel employé est jumelé à un autre employé pour quelques jours. La durée du jumelage dépend de la complexité de la tâche à accomplir. Par la suite, la personne peut exécuter le travail seul sous la supervision du chef d'équipe. Un suivi sur la formation est fait dans la mesure où l'entreprise connaît la capacité de ses machines. Conséquemment, l'employé doit fournir et respecter la cadence. De plus, au tout début, le nouvel employé ne travaille que sur sa palette ce qui fait que l'on peut contrôler plus facilement son travail que s'il mettait le tout sur la même palette que tous les autres employés.

L'entreprise n'évalue pas les besoins de formation pour son personnel pour la formation autre que celle relative aux tâches à exécuter. La présidente voit la formation comme une dépense alors que le vice-président juge qu'il serait bon que les employés reçoivent de la formation non technique mais qui leur aiderait, par exemple, à travailler en équipe.

Les salaires offerts aux employés sont comparables aux entreprises du même secteur et adaptés pour la région. Selon le vice-président, pour un même poste de travail, un employé de Boudin Inc. gagne davantage qu'un employé d'une entreprise de même envergure que la leur. Au niveau de la convention collective, il existe une catégorie hors norme laquelle permet de donner des salaires autres que ceux prévus par la convention collective afin de conserver les opérateurs-clés.

6.1.5 Analyse des résultats de Boudin Inc.

La rencontre avec le personnel de plancher a permis de constater que celui-ci reconnaît que Boudin Inc. est un lieu de travail intéressant dans la mesure où les équipements sont récents. Par contre, ils sont peu informés des développements de l'entreprise et comprennent mal la mission de l'entreprise dans la mesure où parfois ils ne travaillent pas la semaine et doivent travailler la fin de semaine. Selon eux, Boudin Inc. est une entreprise soucieuse de la qualité et de la satisfaction du client mais peu axée sur la communication. À cet effet, un comité avait été mis sur place il y a quelques années et a cessé ses activités car la présidente et le vice-président se sentaient visés par les demandes des employés au niveau des améliorations souhaitées dans

l'usine. Ceci est expliqué par le fait que l'entreprise a un style de gestion centralisateur où les décisions sont prises par la présidente et le vice-président.

Aucun organigramme n'est disponible pour expliquer la structure de l'entreprise. Le partage des tâches est par contre bien défini pour l'estimation et la production. Par contre, les estimateurs bien qu'ils sachent quoi faire ne savent pas vraiment de qui ils relèvent. Conséquemment, les contributions attendues du personnel ne sont pas suffisamment bien définies ni connues du personnel.

Les choix faits par l'entreprise au niveau de la modernisation et l'acquisition d'équipements de reliure sont en lien direct avec la vision de la présidente. Conséquemment, l'entreprise est en mesure de mener à bien sa vision et ce, même si des stratégies n'ont pas clairement été définies comme tel. En effet, l'entreprise bien qu'ayant un objectif de croissance n'a pas établi de planification stratégique. L'entreprise ne fonctionne pas par budget. Elle compare les revenus et les dépenses aux mois précédents et aux années passées. Dans la mesure où l'entreprise souhaite se sortir de sa relation de sous-traitance et de développer son nouveau produit de la caisse intégrale, un effort de réflexion et de planification stratégique serait à faire compte tenu que peu de personnel à l'intérieur de l'entreprise ont des connaissances en marketing et en lancement de nouveaux produits. Nul doute que le nouveau directeur d'usine, détenteur d'une maîtrise en administration des affaires, pourra combler une partie de ses lacunes.

L'entreprise dispose toutefois de bon savoir-faire organisationnel puisque Boudin Inc. est reconnue pour sa flexibilité, sa capacité à réaliser des ouvrages complexes et à rencontrer les délais de livraison. Ce savoir-faire organisationnel vient de la capacité de l'entreprise à travailler ensemble et de la flexibilité de la main d'œuvre. Par contre, pour certains employés, une grande disponibilité leur est difficile. Conséquemment, il y a un roulement de personnel pour les postes de base nécessitant moins de qualifications et recruter de la main d'œuvre, selon le vice-président, n'est pas toujours facile.

On note un plus grand savoir-faire organisationnel pour la reliure caisse que pour la ligne de reliure « perfect bind » étant donné le personnel en place. En effet, le personnel assigné à la

reliure caisse et au «caisse-maker» provienne d'un milieu de travail où il oeuvrait sur des équipements semblables tandis que le personnel de la ligne de reliure « perfect bind » a été formé par compagnonnage à l'usine.

Au niveau des savoir-faire individuels, l'entreprise n'est pas en reste. En effet, les opérateurs-clé sont qualifiés et connaissent bien leurs équipements. Ils sont bien rémunérés et ont une bonne écoute de la direction. Ils disent se plaire au sein de l'entreprise mais sont peu confortables avec leur statut. En effet, le fait qu'il fasse partie d'une catégorie à part au niveau de la convention collective crée une certaine tension au niveau des employés. De plus, la direction est parfois plus clémentine avec eux que ce soit au niveau des heures de repas ou des erreurs observées dans leur travail. À court terme, il serait difficile de les remplacer rapidement. En effet, il faudrait recruter de tels employés dans des entreprises concurrentes et leur offrir certains avantages pour travailler chez Boudin Inc. Pour pallier ce problème, l'entreprise a formé du personnel pour assurer leur remplacement. Au niveau de l'équipe dite des doigts de fée, la qualité essentielle est la dextérité manuelle. Le chef d'équipe assure la formation de ce personnel principalement au niveau de la précision et de la propreté au poste de travail. Ces personnes sont plus faciles à remplacer que les opérateurs-clé.

6.1.6 Les intangibles de Boudin Inc.

L'évaluation des processus de l'entreprise et de la relation que Boudin Inc. entretient avec ses principaux intervenants a permis de faire ressortir les principaux intangibles de l'entreprise. Ceux-ci sont regroupés par processus dans le tableau qui suit.

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne communication sur les exigences des clients avec la production pour la faisabilité des produits • Aucune barrière quant au type de travail que peut accepter l'entreprise • Clientèle connue personnellement par la présidente • Plusieurs clients sont avec l'entreprise depuis 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle <ul style="list-style-type: none"> ➢ Relation conviviale qu'a su établir la présidente avec la plupart de ses clients ➢ Mise en valeur d'un lien continu entre le client et l'entreprise par le biais des estimateurs

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
		plusieurs années • Chaque estimateur a ses clients • Expertise technique des estimateurs • Priorité à la satisfaction client	• Écoute client ➤ Préoccupation de tout le personnel de l'entreprise de satisfaire les exigences des clients ➤ Les activités de production sont planifiées de façon à fabriquer un produit qui répond aux exigences des clients et ce, peu importe la complexité du produit à réaliser • Réputation et crédibilité de l'entreprise ➤ Reconnaissance du milieu des arts graphiques de la capacité de Boudin Inc. de produire des ouvrages ➤ Respect des délais de livraison et ce, même lorsque ceux-ci demandent une réorganisation des activités de production
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	• Faible taux de reprise des produits reliés que ce soit directement à l'usine dans le cadre de la production ou suite à une plainte d'un client • Respect des délais de livraison • Flexibilité du personnel • Capacité de production élevée • Informations claires transmises au personnel production concernant les produits à relier • Étapes de production bien systématisées • Bon flux de production • Expertise du personnel opérant les équipements de production tels que la reliure-caisse et le «caisse-maker»	• Flexibilité de production ➤ Flexibilité du personnel dû au fait que la présidente est ouverte à faire des arrangements financiers avec eux ➤ Capacité à respecter les délais de livraison étant donné la flexibilité du personnel ➤ Gestion efficace des activités de production • Compétences techniques du personnel ➤ Capacité à réaliser des ouvrages compliqués étant donné les aptitudes du personnel en place et l'ouverture

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
		<ul style="list-style-type: none"> • Créneau de production tel que reliure-caisse est spécifique à Boudin Inc. • Capacité à relier des ouvrages compliqués 	<p>de Boudin Inc. à de tels projets</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Équipe des doigts de fée permet de faire des ouvrages de grande minutie lesquels ouvrages ont permis à Boudin Inc. de gagner des prix prestigieux ➤ Opérateurs d'expérience sur les équipements permettant de réaliser des ouvrages de plus grande valeur
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou un amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à introduire de nouveaux produits • Capacité à introduire de nouveaux procédés • Implication du personnel de l'usine dans les projets de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique <ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissance des développements dans le domaine de la reliure par le biais de leur ressource qui fait de la veille technologique et par le biais de voyages faits en Europe par la présidente • Implication du personnel <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité à faire en sorte que le personnel s'approprie les projets de développement en les impliquant et ce, dans les tous débuts du projet • Investissement dans les technologies récentes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aptitude à maintenir du personnel qualifié à l'emploi de l'entreprise compte tenu qu'elle offre à son personnel un environnement de travail axé sur les technologies récentes
Approvisionnement	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à la matière première facilement • Fournisseurs établis i.e. avec l'entreprise depuis plusieurs années pour la plupart 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de confiance avec les fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> ➤ En affaires avec les mêmes fournisseurs depuis longtemps

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
		<ul style="list-style-type: none"> • Maintien d'un minimum de stock • Achat au fur et à mesure pour combler les besoins de la production • Récupération de matières premières non utilisées pour la reliure d'ouvrages ultérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplicité du processus d'acquisition de la matière première et des fournitures de production
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du personnel en bonne mère de famille • Personnel expérimenté • Catégorie hors norme dans la convention collective • Plusieurs employés à l'emploi de l'entreprise depuis plusieurs années • Formation par compagnonnage • Salaires offerts comparables aux entreprises oeuvrant dans le même secteur et même marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de proximité avec le personnel ➤ Empathie de la part de la présidente envers son personnel ➤ Accent mis sur le respect du personnel travaillant au sein de l'entreprise ➤ Possibilité de développement du potentiel du personnel travaillant au sein de l'entreprise

Tableau 9 Les intangibles de Boudin Inc.

6.2 Cas 2 - Bio Inc.

6.2.1 Présentation de l'entreprise

Bio Inc. a vu le jour en 1992 grâce à un groupe de dix producteurs laitiers qui avaient une vision différente de l'agriculture conventionnelle, celle de revenir aux méthodes traditionnelles respectueuses de la nature et de l'environnement. C'était, selon eux, la seule façon de retrouver le vrai goût naturel des produits agricoles. Un des membres du groupe des dix producteurs est un des actionnaires majoritaires avec 38% des parts. La détention d'un grand nombre de parts par une même personne est possible dû au fait que cette personne détient des actions à la fois en tant qu'individu et en tant que propriétaire d'une ferme. Le reste des parts est réparti en partie presque égale entre les neuf autres actionnaires.

À ses tous débuts, l'entreprise n'avait aucune installation. Le lait était acheminé à une fromagerie qui assurait la fabrication du produit. Seul le cheddar était produit à l'époque.

En 1996, l'entreprise s'est dotée de ses propres installations. Une nouvelle usine a donc été construite. L'usine a une capacité de production de dix (10) millions de litres de lait. À ses débuts, l'entreprise ne produisait que pour cinq cent mille (500000) litres de lait. Les équipements installés étaient des équipements usagés. Au même moment, l'entreprise a rencontré d'importantes difficultés financières dues aux coûts fixes élevés de la bâtisse ainsi qu'à la culture à développer pour sensibiliser les consommateurs à l'importance de consommer des produits biologiques.

Depuis 1996, le fromage est donc fabriqué à partir des nouvelles installations. Par contre, pour le vieillissement, le fromage était acheminé dans un entrepôt à l'extérieur de la région. Afin de minimiser les coûts de transport et pour respecter la mission de l'entreprise liée au développement régional, il a été décidé de louer un entrepôt à proximité des installations permanentes et de faire les aménagements nécessaires au vieillissement du produit. Cette location d'un nouvel espace a aussi amené à revoir l'organisation du travail à l'usine. En effet, pour des raisons pratiques, il a été convenu de déménager les activités de coupe à ce nouvel entrepôt. Le personnel du département de la coupe et le personnel administratif ont donc été relocalisés à cet endroit au cours de l'année 2004. Initialement, la possibilité de construire un entrepôt avait été envisagée mais ce projet a été mis de côté, les coûts étant élevés. La location a donc été privilégiée d'autant plus qu'une nouvelle construction demande beaucoup de travail et de suivi et que les directeurs sont passablement occupés avec divers projets. L'usine est actuellement à 50% de sa capacité.

Depuis la fondation de l'entreprise, les propriétaires ont travaillé à développer la notion de biologique auprès de la Fédération des Producteurs de Lait du Québec. Une prime biologique a donc été instaurée pour l'hectolitre de lait acheté par la fromagerie. Un certain montant par hectolitre est par la suite remis à la Fédération des Producteurs de Lait du Québec.

L'entreprise compte trente-deux (32) employés répartis comme suit soit production (10), restaurant et comptoir (7), administration (3), ventes (3), coupe (9). Il est à noter que le

restaurant ainsi que le service de vente au comptoir fait l'objet d'une comptabilité séparée. L'usine travaille sur deux quarts de travail pour la production et sur un seul quart de travail pour la coupe. L'entreprise ne compte pas de syndicat.

L'entreprise possède sa certification biologique laquelle est donnée par l'organisme Québec Vrai. Cette certification est du domaine provincial et est renouvelable annuellement. L'Agence Canadienne d'Inspection des Aliments au niveau fédéral assure aussi un suivi des activités. Le maintien de ces reconnaissances est essentiel pour la continuité des activités de l'entreprise.

L'usine fabrique plusieurs produits et actuellement, elle est au maximum des produits qu'elle pouvait développer i.e. que Bio Inc. propose une gamme de produits aussi complète que celle des producteurs dits conventionnels.

6.2.2 Les intervenants de l'entreprise

L'entreprise compte deux dirigeants soit le directeur d'usine et le contrôleur qui sont au même niveau dans l'organisation. Cette structure dite à deux têtes a été mise en place par les actionnaires afin que le contrôle de l'entreprise ne soit pas sous une seule et même personne. En effet, les actionnaires n'étant pas présents dans l'entreprise, cela les sécurise d'avoir une telle structure.

Le directeur de l'usine est responsable de la production, du contrôle de qualité et des ventes. Il est titulaire d'un diplôme d'études collégiales en administration et a suivi un cours de fromager à l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) de St-Hyacinthe. Il a débuté un certificat en administration. Il travaille au sein de l'entreprise depuis 1996. Il a débuté comme fromager et par la suite, le poste de directeur d'usine lui a été offert. Ses principales forces sont en lien avec la connaissance des techniques de fabrication du fromage.

Le contrôleur est détenteur d'un baccalauréat en administration, option comptabilité et a passé avec succès ses examens de CGA. Le contrôleur travaille au sein de l'entreprise depuis l'an 2000. Ses principales forces sont les finances, la gestion des dossiers liés à l'obtention de

crédits en matière de recherche et développement et l'administration de façon générale. Le contrôleur est responsable du département de la coupe, de l'administration, du restaurant et de la vente au comptoir.

Un comité de gestion est aussi en place lequel est composé du président, du vice-président et du secrétaire du conseil d'administration, du directeur d'usine et du contrôleur. Les membres du comité se rencontrent sur une base mensuelle pour discuter des ventes, du réseau de distribution, des objectifs fixés et des résultats financiers. On y discute aussi des achats à faire, des nouveaux clients, des nouveaux produits ainsi que des actions prises dans le mois courant.

L'entreprise est sous la gouverne d'un conseil d'administration composé de tous les actionnaires. Les actionnaires connaissent le domaine de l'agriculture biologique mais n'ont aucune connaissance dans la fabrication du fromage. Outre le président, le vice-président et le secrétaire du conseil d'administration, les actionnaires n'ont aucune idée de l'ampleur du travail réalisé par les deux dirigeants de l'entreprise. En effet, le conseil d'administration est peu interventionniste. Ils font pleinement confiance à l'équipe de gestion en place.

6.2.3 Les intervenants externes à l'entreprise

L'entreprise fait appel au service d'un consultant pour tout ce qui a trait aux ventes et à la distribution des produits. Ce consultant a déjà été vice-président chez un joueur majeur de l'alimentation. Il est très doué en ventes et connaît bien le mode de fonctionnement des chaînes d'alimentation. Il a aussi une connaissance du secteur biologique. Le consultant a signé une entente de non-concurrence et doit éventuellement assurer le transfert de ses connaissances. En fait, le consultant agit à titre de mentor pour les deux dirigeants de l'entreprise.

L'entreprise compte aussi sur un solide réseau de distribution. Les distributeurs ont été identifiés à l'aide du consultant. Les distributeurs sont rencontrés mensuellement afin de faire le suivi de leur performance. Des objectifs leurs sont imposés et ils doivent rendre des comptes. Annuellement, un bilan est fait et des ajustements sont apportés, le cas échéant.

6.2.4 Les processus de l'entreprise

6.2.4.1 Les processus de réalisation du produit

Une étude de marché a été réalisée au courant de l'année 2003 et toutes les activités de marketing sont orientées en fonction des résultats obtenus dans le cadre de cette étude. Des objectifs de vente et de profit sont établis et validés mensuellement par le contrôleur et le directeur d'usine. Le prix de revient des produits est connu et le prix de vente du produit est basé sur le prix de revient. Le contrôleur a suivi une nouvelle formation sur le prix de revient afin de voir s'il n'y a pas des améliorations qui peuvent être apportées à leur façon de faire.

Au niveau des ventes, on compte trois personnes soit une dans l'Ouest Canadien, une en Ontario et une dans la région où est située la fromagerie. Il s'agit d'une nouvelle structure datant de janvier 2004. Cette nouvelle structure a été mise en place étant donné le peu de support obtenu du courtier utilisé dans l'Ouest. De plus, les gens de l'Ouest Canadien et de l'Ontario préfèrent faire affaire avec des gens directement dans leur marché. Cette nouvelle structure a été mise en place en tenant compte des sommes qui étaient payées au courtier qui s'occupait de la distribution du produit. Le fait d'avoir des représentants permet de donner une meilleure visibilité. N'ayant plus de courtier, le montant habituel qui lui était remis sert maintenant à payer des représentants lesquels sont rémunérés à partir d'un salaire de base et d'une bonification en fonction des objectifs de vente. Des objectifs de ventes sont donnés aux représentants et ce, en fonction des budgets établis.

Au niveau de la promotion des ventes, différentes publicités sont mises ça et là autant au niveau oral qu'écrit. Les frais associés à la publicité étant élevés, Bio Inc. préfère, dans la mesure du possible, permettre aux clients de déguster les produits au lieu d'achat de ces derniers. L'entreprise participe aussi à quelques expositions clés où leur clientèle cible se rend. Le budget de la promotion des ventes est de 5% des ventes. Ce budget est en augmentation à chaque année. Ils sont conscients que leur budget limite leurs actions. Parmi les incitatifs les plus appréciés, c'est un escompte au distributeur car ceci permet de faire bénéficier directement le consommateur.

Chaque produit a été décortiqué et analysé pour connaître sa plus value. C'est ce qui a amené l'entreprise à offrir le cheddar frais du jour en bloc et en grains seulement au comptoir car les coûts associés à sa distribution dans les marchés de la région étaient élevés par rapport à ce que cela rapportait.

Concernant les commandes, les clients transmettent leur commande sur une base hebdomadaire. Le fichier de ventes est mis à jour au fur et à mesure de la réception des commandes afin d'analyser la production à faire. Le logiciel Excel est utilisé pour faire le suivi des commandes et de la production. La facturation se fait au fur et à mesure des livraisons et les clients paient habituellement à l'intérieur de vingt (20) jours. La production est faite à partir d'un historique de ventes. Comme le produit doit vieillir, le produit commandé est habituellement en stock.

Un programme de fabrication est disponible. Un fichier Excel est utilisé pour le suivi de la coupe, la production et des inventaires. À chaque semaine, on fait le bilan des ventes et des stocks et le responsable de la production établit la cédule pour le département de la coupe et le département de la production. Les changements à la planification sont apportés dans le fichier Excel. Pour chaque produit, un niveau de stock minimum à maintenir a été établi. À tous les trois mois, le contrôleur réévalue les coûts de production versus le prix de revient. Au moment de la réalisation des études de cas, les taux d'improductivité étaient à l'étude afin d'augmenter la productivité du côté de la production là où il y a un peu de temps perdu.

Les recettes des produits sont écrites et celles-ci ont été élaborées à partir de travaux en collaboration avec l'ITA. Les recettes ont été approuvées par le gouvernement fédéral.

Les technologies utilisées sont celles qui sont les plus accessibles. L'ultrafiltration, procédé pas encore utilisé à l'usine, est un procédé intéressant puisqu'il augmente le rendement par une plus grande récupération des protéines. Ce procédé pourrait être implanté d'ici cinq (5) ans puisqu'il s'agit d'un procédé de fabrication très coûteux. Chaque production a un numéro de lot, une date de fabrication permettant ainsi d'en assurer la traçabilité.

Depuis plus d'une année maintenant, le contrôle de qualité est fait sur tous les produits par une technicienne. Auparavant, certaines analyses étaient réalisées par un laboratoire externe. Les produits non conformes peuvent dans certains cas être réutilisés dans les produits râpés. Sinon, ils sont vendus pour la fonte i.e. à des fabricants de produits à base de fromage fondu.

La livraison des produits est organisée par l'usine aux frais du client. Il faut des transporteurs équipés d'unités réfrigérées pour l'Ouest et l'Ontario. Il est à noter que quelques clients viennent chercher leurs produits directement à l'usine.

Au niveau des équipements de production, ceux-ci ont été achetés usagés et ont vingt-cinq (25) ans d'âge pour les deux équipements principaux soit le bassin principal et le bassin de finition. L'emmouleuse à beurre a été remise à neuf récemment. Les silos d'entreposage du lait, au nombre de deux, inclus un silo neuf et un silo remis à neuf. Pour les scelleuses sous vide, une date de 5 ans et deux ont été achetées en 2003 et 2004. Le système de pasteurisation date de 10 ans. Les équipements sont en bon état et sont bien entretenus. L'entretien est planifié en fonction de la production. L'achat d'un bassin principal fermé est envisagé car actuellement, le bassin principal est lavé manuellement. Le coût d'un bassin neuf est de 300,000\$. Il est de plus en plus difficile de trouver de l'équipement usagé car avec les petites fromageries qui poussent, l'équipement est de plus en plus en demande.

6.2.4.2 Les processus de soutien

Le défi que doit relever la fromagerie est d'avoir une gamme de produits aussi complète que celle offerte par les fromageries conventionnelles. Les travaux en recherche et développement sont donc basés sur les résultats de l'étude de marché, laquelle étude est jugée valable pour une durée de trois ans, et sont entérinés par le comité de gestion. Les idées sont mises de l'avant selon les disponibilités et le potentiel qu'elles représentent. Actuellement, il y a une dizaine de projets en cours de réalisation. La recherche et le développement est sous la responsabilité du contrôleur au niveau des coûts et du directeur d'usine pour les produits. Les travaux de recherche et développement sont réalisés par le personnel à l'interne. Selon les besoins, ils peuvent faire appel à des ressources externes. Une ressource a été embauchée en 2005 et est dédiée au support

à la recherche et au développement. Annuellement, lors de l'élaboration des budgets, un montant est alloué à la recherche et développement. En 2004, beaucoup d'énergie a été nécessaire pour développer un nouvel emballage étant donné les commentaires obtenus de la clientèle sur la difficulté à prendre connaissance de l'information inscrite sur l'emballage.

Lors du développement d'un nouveau produit, des échantillons sont remis aux distributeurs et ensuite aux boutiques spécialisées. Un développement est jugé satisfaisant en fonction des objectifs de ventes.

Lorsqu'un développement est fait à la demande d'un client, l'entreprise assume tous les frais de recherche et de développement afin de pouvoir récupérer le produit. À titre d'exemple, le développement du mozzarella 20% pour un client donné servira très bien le marché de la transformation qu'il tente de percer depuis peu.

L'approvisionnement en lait biologique est déterminant pour le bon fonctionnement de la fromagerie. À cet effet, Bio Inc. a une entente avec la Fédération des Producteurs de Lait concernant la quantité de lait à laquelle elle peut avoir accès. Ainsi, advenant une augmentation du nombre de producteurs de fromage biologique, Bio Inc. aura toujours accès à la quantité négociée étant donné les acquis de l'entreprise sur le quota disponible.

Au niveau des ressources humaines, l'entreprise compte sur du personnel expérimenté et privilégie les promotions à l'interne. Seul le poste de maître-fromager nécessite des qualifications particulières et ce dernier, est à l'emploi de la fromagerie depuis quelques temps déjà. Beaucoup de latitude est donnée au personnel dans la mesure où l'on veut qu'il soit le plus productif et autonome possible. La formation du personnel est assurée par les personnes en place. Une politique salariale a été définie au cours de l'année 2003 en collaboration avec une ressource externe. Des évaluations annuelles de tous les employés sont réalisées par le contrôleur et le directeur d'usine leur permettant ainsi de porter un jugement sur les compétences de leur personnel. Les responsables des départements ont suivi de la formation sur le leadership afin de leur démontrer l'importance de faire preuve de leadership dans la gestion de leurs équipes de travail.

6.2.5 Analyse des résultats de Bio Inc.

La particularité de Bio Inc. est que les deux dirigeants gèrent cette entreprise comme si c'étaient la leur car les actionnaires ne sont pas impliqués dans la gestion courante des activités de l'entreprise. De plus, puisque les actionnaires donnent peu d'encadrement à leurs deux dirigeants, ils ont opté pour une formation sur la gestion d'entreprise d'une durée de six (6) mois laquelle formation était parrainée par la Banque de Développement du Canada. Cette formation leur a permis d'être jumelée à une personne d'expérience qui est maintenant leur consultant et mentor, de faire l'inventaire des forces et des faiblesses de l'entreprise et ainsi initier l'ensemble des actions leur permettant de gérer tous les aspects liés à la fabrication et à la distribution de leurs produits, la gestion des ressources humaines et l'administration.

Tout de suite après leur formation, les deux dirigeants ont demandé aux actionnaires de préciser leur vision afin qu'ils aient des lignes directrices au niveau de la gestion de l'entreprise. La mission est maintenant écrite et se résume ainsi :

- Être le leader dans le domaine biologique;
- Offrir des produits de haute qualité tout en étant santé;
- Offrir de l'emploi local et aider au développement régional;
- Avoir une rentabilité comparable à celle dans le domaine laitier.

De plus, les propriétaires ont aussi préciser des objectifs tels que :

- Éponger les pertes;
- Avoir une rentabilité de 8% ;
- Développer d'autres produits toujours en privilégiant le créneau biologique et le caractère santé.

La vision est donc bien définie et nourrit le plan d'affaire et le plan marketing. De plus, elle a été communiquée au personnel. En effet, la rencontre avec le personnel a permis de constater que les employés sont au fait de ces objectifs.

L'entreprise a peu ou pas de concurrent dans la mesure où elle est une usine qui offre une grande variété de produits contrairement aux plus petits producteurs qui offrent un nombre limité de produits. Bio Inc. est sur le marché depuis plusieurs années déjà et a établi un bon réseau de distribution. En effet, l'entreprise se doit de contrôler cet aspect car c'est par les distributeurs que ses produits sont accessibles aux consommateurs. Bio Inc. a compris très tôt l'importance qu'elle doit accorder à son réseau de distribution et ce, grâce à son affiliation avec leur consultant.

Toutefois, l'arrivée possible de concurrents est toujours plausible. Par contre, un investissement d'au moins 30,000\$ est nécessaire pour entreprendre les pourparlers avec les intervenants du milieu biologique, obtenir la formation, ... D'ici cinq (5) ans, Bio Inc. entrevoit la présence de deux (2) à trois (3) compétiteurs dans leur marché et, déjà des fromageries présentes dans le secteur conventionnel se tournent vers le biologique. Afin de conserver leur longueur d'avance, ils veulent développer leur image de marque et la qualité du produit. Ils veulent projeter une image d'une entreprise jeune et dynamique et démontrer qu'ils se renouvellent régulièrement. À cet effet, l'entreprise a complètement revu ses emballages cette année et ce, à la suite d'une étude faite auprès d'un focus group.

En fait, la principale force de Bio Inc. est la gestion de la connaissance inhérente à la distribution de produits à caractère biologique. Bio Inc. a su développer une expertise et démontrer son sérieux dans la distribution de ses produits faisant ainsi en sorte que ses produits sont disponibles dans la majorité des grandes chaînes d'alimentation. Pour ce faire, elle exerce un suivi serré des activités et du rendement de ses distributeurs.

De plus, Bio Inc. sait tirer profit de ses relations avec ses clients pour établir des relations de confiance avec des fournisseurs. En effet, l'entreprise doit acheter de la crème pour fabriquer le beurre, produit qui figure sur leur liste de produits. Auparavant, Bio Inc. faisait affaire avec deux fournisseurs au Québec. Comme l'un d'entre eux ne voulait pas signer d'entente avec Bio Inc., la recherche d'un autre fournisseur a dû être entreprise. Un nouveau fournisseur situé en Ontario a été identifié grâce à un des clients avec lequel Bio Inc. fait affaire. C'est donc dire que Bio Inc. utilise tous ses atouts pour identifier des fournisseurs de confiance. Selon les travaux de Hall (1992, 1993), c'est un des aspects importants de la gestion des intangibles d'une entreprise.

Une entreprise se doit de connaître ses clients et Bio Inc. a réalisé une étude de marché approfondie tel que mentionné précédemment. Le profil type de l'acheteur est connu et tous les aspects de mise en marché sont en lien avec ce consommateur type et ce, peu importe sa situation géographique.

La réalisation de cette étude de cas a permis de constater que Bio Inc. gère bien tous les aspects de son entreprise ainsi que ses intangibles lesquels sont liés à la marque de commerce « biologique » et son réseau de distribution. Par contre, toutes les connaissances acquises par le directeur d'usine et le contrôleur ne sont pas nécessairement transmises au personnel en place faisant ainsi en sorte qu'en cas d'un départ du contrôleur ou du directeur d'usine, l'entreprise pourrait se trouver dans une situation fâcheuse. Le contrôleur contrôle tout ce qui se fait au niveau administratif et partage peu d'informations et de son côté, le directeur d'usine contrôle tous les aspects les plus importants de l'entreprise soit le développement des nouveaux produits, la gestion de la production et les ventes. De plus, la structure imposée par le conseil d'administration fait en sorte que certains employés ne comprennent pas bien le rôle joué par le contrôleur dans la mesure où il s'occupe un peu aussi de la production pour le volet coupe. Sans doute que le regroupement des activités administratives avec celles de la coupe dans un endroit différent aidera cet aspect.

De plus, l'actionnariat est réservé aux actionnaires actuels. Si un actionnaire souhaite se départir de ses actions, celles-ci doivent être offertes aux détenteurs d'actions dans un premier temps. Si personne n'est intéressé, elles peuvent être offertes à des intervenants externes. Il y a donc peu de chance que des actions soient offertes aux principaux dirigeants de l'entreprise. Selon le contrôleur, cela est un peu dommage mais comme il œuvre dans le domaine de la comptabilité, il pourrait éventuellement trouver du travail dans une entreprise oeuvrant dans un domaine différent. C'est un peu différent pour le directeur d'usine dans la mesure où il est lui-même fromager. Être détenteur d'actions pourrait représenter un avantage considérable pour lui.

Selon les travaux de Hall (1992, 1993), la capacité de différenciation de Bio Inc. est à la fois fonctionnelle étant donné l'expertise des employés et positionnelle étant donné la reconnaissance

de l'expertise de l'entreprise. Ces capacités de différenciation sont toutes dépendantes des gens qui travaillent au sein de Bio Inc.

Conséquemment, une réflexion est à faire afin de s'assurer du maintien des connaissances dans l'entreprise. Pour ce faire, une plus grande implication des actionnaires serait à privilégier à moins que ceux-ci ne voient leur investissement que comme une façon ou une autre de placer de l'argent. Cela serait dommage compte tenu de la réputation de Bio Inc. sur le marché.

6.2.6 Les intangibles de Bio Inc.

L'évaluation des processus de l'entreprise et de la relation que Bio Inc. entretient avec ses principaux intervenants a permis de faire ressortir les principaux intangibles de l'entreprise. Ceux-ci sont regroupés par processus dans le tableau qui suit.

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente avec un réseau de distribution bien établi au Québec • Force de vente avec personnel en place pour l'Ouest Canadien et l'Ontario • Participation à des activités bien ciblées pour la promotion des produits • Étude de marché à la base de la structure définie pour les ventes • Personnel avec connaissances techniques pour répondre aux clients • Focus group occasionnel pour revoir certains aspects de leurs produits et leurs emballages • Gamme de produits équivalente à celle du secteur traditionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du réseau de distribution <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relation d'affaires établie avec les distributeurs étant donné la présence du consultant qui a pu les aider à bâtir ce réseau de distribution ➤ Performances attendues des distributeurs bien définies et suivies • Connaissance du marché et de la clientèle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude de marché a été réalisée permettant ainsi de connaître leur clientèle-type ➤ Structure de ventes établie en fonction des connaissances acquises avec l'étude de marché ➤ Implication de la clientèle dans des focus group

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
			<ul style="list-style-type: none"> • Longueur d'avance sur la compétition <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bio Inc. est en affaires depuis plus d'une dizaine d'années lui permettant ainsi de bien connaître le secteur biologique
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne capacité de production • Équipements bien entretenus • Renouvellement des équipements de production • Recettes des produits bien définies • Contrôle de qualité fait sur les produits • Certification Québec Vrai pour l'aspect biologique de la production • Flexibilité de la production compte tenu des heures de l'arrivée du lait 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de production <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne capacité de production ➤ Personnel jeune et ouvert à des horaires variables • Compétences techniques du personnel <ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissance des techniques de fabrication du fromage du directeur d'usine ➤ Contrôle de qualité des produits fait à l'usine
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou un amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de développement de produits – plusieurs projets sont sur la table • Capacité de développement de produits pour des clients qui ont une marque maison • Ressources dédiées à la recherche et développement • Obtention de crédits à la recherche pour les projets de recherche et développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de la recherche et développement <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une liste de projets a été établie en fonction des résultats de l'étude de marché ➤ Les projets sont sélectionnés, priorisés et suivis de façon régulière ➤ Des ressources sont allouées à la réalisation des travaux en matière de recherche et développement • Flexibilité du processus de recherche et développement <ul style="list-style-type: none"> • Des projets de recherche et développement sont initiés et réalisés à la demande de clients

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
Approvisionnements	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité d'approvisionnement auprès des différents fournisseurs • Prime biologique pour chaque hectolitre de lait acheté 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance d'un approvisionnement constant en matière première <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quota d'approvisionnement maintenu auprès de la Fédération des Producteurs de Lait du Québec
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel formé et compétent • Formation dispensée au personnel sur la notion de leadership • Plan de développement des ressources humaines • Promotion privilégiée à l'interne selon le potentiel des individus 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de développement des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de développement des ressources humaines bien établi et suivi pour assurer le développement des ressources de l'entreprise ➤ Plusieurs formations dispensées au personnel pour contribuer à améliorer leurs compétences dans leur milieu de travail

Tableau 10 Les intangibles de Bio Inc.

6.3 Cas 3 - Amusements Inc.

6.3.1 Présentation de l'entreprise

Depuis vingt (20) ans déjà, Amusements Inc. travaille à la fabrication, à la conception et à la réalisation de projets en matière d'équipements de terrain de jeux extérieurs. À ces tous débuts, l'entreprise était la propriété de plusieurs actionnaires dont un des propriétaires détenait cinquante (50) pour cent des actions. Au cours des années, un des actionnaires a acheté les parts des autres actionnaires qui ne travaillaient pas à l'usine faisant ainsi en sorte que depuis quelques années, il n'y avait que deux propriétaires à parts égales au sein de l'entreprise. Un des propriétaires est le président. Il supervise les ventes et effectue les achats de matières premières. Il voit à la modernisation des équipements de production. Il ne travaille maintenant qu'à mi-temps. L'autre propriétaire est le vice-président. Il supervise la production et l'installation des

équipements chez les clients. Les relations entre les deux propriétaires sont bonnes sans plus. Le président n'hésiterait pas à se prévaloir de la clause « shot gun » prévue par leur convention d'actionnaires si le besoin se faisait sentir. En 2004, l'actionnariat a été ouvert aux deux enfants du président. Vingt (20) pour cent des actions ont été offertes à chacun des enfants dont un est responsable des ventes et l'autre de certains aspects administratifs. Donc le président et le vice-président n'ont maintenant que trente (30) pour cent des actions chacun. Pour le président, il était important que ces enfants deviennent actionnaires étant donné qu'il est moins présent dans l'entreprise. De plus, cela leur permet, d'une certaine façon, d'augmenter leur salaire. Le vice-président est intéressé à ce que son fils devienne aussi actionnaire mais selon le président, il n'est pas prêt et il est peu enclin à ce qu'il devienne actionnaire étant donné son jeune âge, vingt-un ans, et son manque d'expérience.

Initialement, les équipements fabriqués par Amusements Inc. étaient en bois. Depuis dix (10) ans, les produits sont maintenant fabriqués en acier. Ce revirement de production a été amené par les fabricants des États-Unis. Les connaissances du vice-président en matière d'acier sont plutôt limitées, ce dernier provenant du domaine de la construction. Ceci explique donc le fait que le président aimerait avoir une ressource qualifiée en soudage sur l'acier pour superviser le personnel de production. Par contre, selon le président, le vice-président fait preuve d'un bon leadership et entretient de bonnes relations avec le personnel de production ce qui permet tout de même d'obtenir un bon rendement du personnel.

La clientèle de Amusements Inc. se répartit entre les municipalités, les commissions scolaires et les centres de la petite enfance. L'obtention d'une commande est basée sur le prix étant donné que cette clientèle doit privilégier, la majorité du temps, le plus bas soumissionnaire. Aucune démarche n'est entreprise auprès d'une clientèle dite institutionnelle ou privée car selon le fils du président, « ils n'ont pas de budget ».

Au niveau de la compétition, celle-ci est plutôt féroce. On note la présence d'au moins sept (7) compétiteurs au Québec dont trois (3) importants desquels Amusements Inc. fait partie. Parmi ces trois (3) compétiteurs, deux sont des manufacturiers québécois tandis que le troisième, offre des produits importés. Ces trois joueurs ont environ vingt-cinq (25) pour cent chacun des parts

de marché. Au moment de la réalisation de l'étude de cas, une lutte à finir s'était engagée entre Amusements Inc. et un de ses compétiteurs, qui est aussi fabricant, dans la mesure où le compétiteur offrait des réductions importantes sur deux de ces équipements de jeux forçant ainsi Amusements Inc. à adopter une stratégie similaire. Par contre, le compétiteur ayant réussi à remplir son carnet de commandes, il ne pouvait plus promettre des délais de livraison aussi rapides que Amusements Inc. De plus, il y avait comme une entente tacite entre Amusements Inc. et son principal compétiteur en ce qui a trait à la séparation du marché compte tenu de leur situation géographique. Mais le compétiteur est venu dans le marché de Amusements Inc. ce qui a relancé les hostilités entre les deux entreprises.

Le marché de la spécification est en baisse i.e. que les clients énoncent maintenant leurs exigences en terme de besoins i.e. en énonçant ce qu'ils aimeraient que le module de jeux permettent de faire i.e. glisser, grimper, se balancer. Ceci est d'autant plus intéressant, car selon le fils du président, « cela permet d'être imaginatif et de se démarquer de la compétition en proposant des composantes différentes ».

De plus, au cours des années, il y a eu un resserrement des normes en matière de sécurité ce qui a contribué à éliminer certains joueurs de l'industrie permettant ainsi de mieux faire accepter la valeur des produits.

Le président a une certaine vision à long terme pour l'entreprise i.e qu'avec le temps, Amusements Inc. pourrait délaisser la fabrication et devenir tout simplement distributeur d'équipements de jeux tout en offrant des contrats d'entretien sur les équipements vendus. Cette vision n'a pas encore été partagée avec les actionnaires. Selon le fils du président, il est peu probable que cela arrive mais il est tout de même ouvert à la notion de contrat de service.

6.3.2 Les intervenants de l'entreprise

Le président de l'entreprise est ingénieur industriel de formation. C'est une personne un peu bourrue. Il n'a pas peur de relever des défis. Il prend la plupart des décisions seul en autant que celles-ci n'aient pas de conséquence directe sur l'avenir de l'entreprise. Il ne travaille qu'à mi-

temps maintenant et l'entreprise n'est plus nécessairement au cœur de ses préoccupations. Par contre, étant moins présent dans l'entreprise, cela lui permet, selon lui, d'avoir un certain recul et d'agir au bon moment lors de situations qu'ils jugent insatisfaisantes.

Le vice-président est une personne fiable et un bon leader. Il est proche de son personnel. L'expertise du vice-président est principalement dans le domaine de la construction et dans le bois dont les premiers équipements de jeux étaient fabriqués. Il s'est familiarisé sur le tas avec les principes de fabrication de l'acier. Il a instauré la production des pièces à partir de gabarits afin de s'assurer du respect des normes auxquelles les produits doivent se conformer.

Le fils du président est diplômé en administration. Il est détenteur d'une maîtrise en marketing. Il a travaillé plusieurs années à Montréal pour une firme de sondages. Il est revenu travailler en région dans l'entreprise de son père. Il n'a pas d'expérience au niveau de la production. Par contre, il maîtrise bien tout ce qui a trait à la vente. Il fait preuve d'un bon jugement et est très flexible. Il a des connaissances du logiciel Autocad ce qui est avantageux compte tenu que les plans de fabrication sont maintenant faits avec ce logiciel. Pour lui, le fait d'être actionnaire lui permettra d'être au cœur de la prise des décisions et de s'impliquer davantage dans l'entreprise. Même s'il n'a pas de connaissances dans le domaine de la production, il se dit prêt à apprendre et qu'il est toujours possible de s'entourer de personnes compétentes pour réussir.

La fille du président est diplômée du collégial en techniques administratives. Elle travaille dans l'entreprise depuis plusieurs années déjà. Pour elle, le fait d'être actionnaire ne change en rien le travail qu'elle a à faire.

Un ingénieur dédié à la production qui a principalement pour rôle de préparer les plans pour la fabrication des produits tout en assurant une certaine standardisation des pièces. Cet ingénieur est à l'emploi de l'entreprise depuis peu.

6.3.3 Les intervenants externes à l'entreprise

L'entreprise a divisé la province de Québec en différentes régions afin de pouvoir distribuer son produit partout et facilement. Certaines régions sont desservies directement par l'usine i.e. sans intermédiaire. Les autres régions sont desservies par six (6) distributeurs dont trois (3) sont considérés comme débutant dans le domaine. On retrouve aussi quelques distributeurs en Colombie-Britannique, en Ontario et au Manitoba. Les distributeurs distribuent les produits d'Amusements Inc. en plus de distribuer des produits dits complémentaires mais qui ne sont pas nécessairement fabriqués par Amusements Inc. Les distributeurs ont accès au catalogue préparé par Amusements Inc., effectuent leur propre marketing et ils sont rémunérés selon une cote fixe. Cette cote peut augmenter lorsque le chiffre d'affaires excède un certain montant. Aucun objectif de vente n'est donné aux distributeurs. Toutefois, les distributeurs sont rencontrés sur une base annuelle et Amusements Inc. s'attend à ce que ses distributeurs aient une augmentation constante de leur chiffre d'affaires. En effet, pour être rentable, un distributeur doit vendre pour au moins cent mille dollars (100,000\$) par année donc ce qui fait dire au fils du président que « il faut laisser chasser les chiens et s'ils crèvent, ils mourront, c'est tout ». C'est ce qu'il appelle le « money talk ». Un contrat est signé avec les distributeurs mais seulement pour officialiser l'exclusivité du territoire qui leur est dévolu.

6.3.4 Les processus de l'entreprise

6.3.4.1 Les processus de réalisation du produit

L'entreprise dispose de brochures publicitaires en anglais et en français afin de promouvoir ses produits. Elle dispose aussi d'un site web facile à consulter. Outre les distributeurs, le fils du président et une conseillère à mi-temps travaille aux ventes pour le territoire qui est dévolu à Amusements Inc. Il n'y a pas de recherche pro-active des clients. Toutefois, un envoi postal est fait sur une base annuelle afin de s'assurer que les clients actuels et potentiels entendent toujours parler de Amusements Inc. Amusements Inc. participent à une dizaine d'expositions par année.

Pour eux, il est important de participer à de telles expositions car cela permet de mettre en valeur leurs produits et de tisser des liens avec d'éventuels distributeurs.

Les demandes des clients proviennent plus souvent qu'autrement par appel d'offres. Le délai pour la préparation d'une soumission est de une à deux semaines. Le standard est de huit (8) jours ouvrables. Selon le fils du président, « ils sont rapides sur la switch ». Ils veulent toujours être le premier pour servir de point de référence. Toujours selon le fils du président, il leur est facile de soumissionner rapidement compte tenu qu'il dispose d'une base de données bien garnies d'équipements de jeux pré-dessinés donc de dessins variés et d'une bonne base de données pour les prix.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise se répartit comme suit soit 50% des ventes avec les commissions scolaires, 25% avec les municipalités et 25% avec les centres de la petite enfance. Un certain pourcentage des ventes est en lien avec des ventes à l'exportation. Par contre, Amusements Inc. n'a pas encore défini d'approche structurée pour le marché international. Toutefois, ils sont au courant des exigences auxquelles l'entreprise devrait se conformer pour avoir accès à ces marchés. Le marché des centres de la petite enfance est en voie de saturation. Par contre, comme les centres de la petite enfance ne doivent faire aucun surplus budgétaire, il arrive qu'ils doivent dépenser des sommes importantes avant de conclure leur année financière et assez souvent, ils optent pour de nouveaux équipements de jeux. Le marché des commissions scolaires est légèrement en baisse étant donné le phénomène de dénatalité. En effet, plusieurs écoles ferment et/ou se regroupent faisant ainsi en sorte que les besoins en équipements de jeux diminuent. Le marché des villes est légèrement en croissance. Le phénomène des fusions et des défusions change un peu la donne de ce côté.

L'entreprise vise une augmentation de son chiffre d'affaires d'au moins dix (10%) pour cent par année. Cette augmentation devrait principalement être due aux ventes faites par les distributeurs.

Amusements Inc. fabrique les équipements de jeux sur commande. Quelques pièces communes à plus d'un module de jeux sont disponibles en stock. Par contre, il n'y a aucun moyen de savoir quelles sont les pièces en stock compte tenu que l'entreprise ne dispose pas d'un système bien

établi pour la gestion de ses stocks. Le procédé de fabrication implique majoritairement de la soudure et de la peinture. À cet effet, une nouvelle ligne de peinture automatisée vient d'être implantée afin de mieux desservir les besoins de l'entreprise et assurer une meilleure qualité de produits.

La production est réalisée à partir des plans préparés par l'ingénieur de production. Par contre, plusieurs employés n'ont pas les connaissances nécessaires en lecture de plans.

Au cours de la dernière année, le président et le vice-président ont revu leurs méthodes de fabrication afin d'être les plus efficaces possibles. Ceci fait en sorte que les pièces seront éventuellement « tackées » par une personne et par la suite, soudées par un soudeur qualifié. À cet effet, l'entreprise a un manque criant de soudeurs qualifiés. Compte tenu de leur situation géographique et du potentiel de recrutement des grandes entreprises de la région, les soudeurs peuvent choisir parmi plus d'un emploi présentant un salaire plus intéressant.

Le procédé de recouvrement de certaines pièces de résine plastique sera bientôt automatisé. Actuellement, tout le travail est fait manuellement et est consommateur de temps en plus de faire en sorte que l'employé est exposé à des produits chimiques ce qui est néfaste pour la santé.

Le contrôle de la qualité des pièces est fait au moment de l'accrochage des pièces sur la ligne de peinture ainsi qu'au décrochage. Selon les besoins, des reprises sont effectuées. On ne comptabilise pas les coûts de reprise de façon systématique.

Les équipements sont installés par le personnel de l'usine dans un rayon de deux cents (200) kilomètres. L'usine dispose d'une équipe d'installateurs composée d'employés expérimentés et moins expérimentés. Un des installateurs ne veut pas montrer son travail aux autres employés faisant en sorte que les installateurs moins expérimentés font des erreurs. Les installations étant faites entre les périodes de dégel et de gel soit entre mai et novembre, les installateurs doivent faire preuve d'une grande flexibilité. Pour les installations à l'extérieur d'un rayon de deux cents (200) kilomètres de l'usine, celles-ci sont assurées par les distributeurs. L'installation est garantie

ainsi que les équipements pour une durée de dix (10) ans. Les coûts de garantie ne sont pas comptabilisés de façon systématique.

L'entretien des équipements de production est assuré par un employé. Le vice-président souhaiterait que le personnel acquière des connaissances en hydraulique, en électricité et en pneumatique afin de leur permettre de mieux comprendre le fonctionnement des équipements de production et être plus habilité à les entretenir et les réparer, le cas échéant.

Amusements Inc. est réputée pour avoir une bonne qualité de produits. Ils offrent un excellent service après-vente. Lorsque quelque chose ne fonctionne pas avec les équipements, on n'hésite pas à se déplacer pour solutionner le problème.

De plus, les produits fabriqués par Amusements Inc. satisfont aux exigences du marché américain car ceux-ci font l'objet d'une évaluation par un laboratoire indépendant qui permet ainsi à Amusements Inc. d'avoir la certification I.P.M.A. prônée par les américains.

6.3.4.2 Les processus de soutien

Le coût en matières premières pour un module de jeux est équivalent à environ trente-cinq (35%) pour cent. C'est donc dire l'importance que l'on doit accorder à la matière première. Au niveau de l'approvisionnement en acier, Amusements Inc. fait affaire directement avec l'usine productrice afin de minimiser ses coûts d'achat. Par contre, elle doit acheter la quantité prévue pour l'année en une seule commande. Cela lui permet de sauver environ 40% du coût d'achat. Pour certaines pièces critiques telles que les glissoires et autres pièces moulées, un certain nombre est conservé en stock car celles-ci doivent être réusinées sur place. Ces achats sont réalisés par le président. Les achats des autres pièces et fournitures sont assurés par le département de la production sous la responsabilité du vice-président. Des minimum et maximum ont été définis pour la plupart des pièces et un commis assure un bon suivi au niveau des achats faits auprès des fournisseurs. Aucun retard de production n'a été observé dû à un manque de pièces. Les fournisseurs sont habituellement les mêmes à moins qu'un nouveau fournisseur arrive avec un prix inférieur pour un même produit.

Amusements Inc. n'a aucun plan de développement en terme de produit. Elle offre majoritairement des produits pour les enfants de 0-12 ans. Elle regarde ce que la compétition fait et offre les mêmes produits ou des produits similaires. En effet, toute nouvelle idée amenée par la compétition qui est intéressante et qui peut être fabriquée à l'usine sera retenue.

Par contre, Amusements Inc. a développé en 1992 ce qu'elle appelle le parcours santé à l'intention d'une clientèle plus âgée. Ce développement a été orchestré par le président qui croyait que le marché était mûr pour un tel produit. Faute de moyens pour la mise en marché, ce produit a été peu vendu. Un prototype a toutefois été installé chez un client avec des résultats mitigés. Selon le président, « sans doute que les baby-boomers ne sont pas encore assez vieux pour apprécier ce produit. » Le produit est toutefois annoncé sur le site web de l'entreprise.

L'entreprise a été approchée par un professeur d'éducation physique qui était intéressé à développer un produit à l'intention des adolescents. Ce produit est en cours de développement. Rien n'a encore été défini au niveau de la mise en marché.

Selon le président, un produit est facile à développer mais sa mise en marché demande beaucoup d'investissement. De plus, les ressources au sein de l'entreprise ont peu d'expertise dans la mise en marché et Amusements Inc. a peu de budget alloué à cette activité.

Toutefois au niveau de l'installation, Amusements Inc. a été le précurseur du type d'installation auto-stable sans béton. Ils ont vite été copiés par la compétition. Cette idée avait été amenée par le vice-président. Ils ont aussi essayé d'installer des équipements de jeux avec des colonnes en résine de synthèse mais cela n'a pas donné de bons résultats. Ils ont plutôt opté pour des colonnes en aluminium et la compétition a encore suivi.

Actuellement, des analyses sont faites pour évaluer la possibilité d'utiliser de l'acier inoxydable pour la fabrication de certaines pièces permettant ainsi d'éviter que les produits ne rouillent et ainsi augmenter leur durée de vie. Les coûts de l'acier inoxydable étant élevés, le fils du président n'est pas certain que les clients seraient prêts à payer pour un produit amélioré.

L'entreprise ne fait aucune demande au niveau de crédit en recherche et développement auquel elle pourrait avoir droit. Selon le président, « cela est trop de taponnage et il n'a pas les ressources pour cela. Moins je fais affaire avec le gouvernement, mieux je me porte ».

Au niveau de la gestion des ressources humaines, l'entreprise dispose de peu de moyens. En effet, aucun régime d'assurances n'est offert aux employés. Le président mentionne que « jamais de tels programmes ne seront offerts aux employés de son vivant car cela ne fait que causer du chialage. » Il est aussi conscient que son personnel manque de compétence. Sur ce, il mentionne « c'est dommage mais pas si épouvantable ».

Le coût de la main d'œuvre pour un module de jeux devrait être d'environ vingt (20%) pour cent et ce coût est actuellement à vingt-six (26%) pour cent. Le président se dit « anti-personnel car cela en demande de plus en plus ». En fait, s'il pouvait remplacer les employés par des équipements automatisés, il le ferait. Ceci est tout le contraire du vice-président qui selon le président, est « un bon papa pour les employés car il a peur de perdre son monde ». En effet, le vice-président croit « en un management courtois, poli et honnête ».

Le recrutement de la main d'œuvre est assuré par le vice-président. Parfois le président s'en mêle car selon lui, le vice-président ne fait pas toujours toutes les vérifications nécessaires. Tel que mentionné précédemment, l'entreprise a de la difficulté à recruter du personnel qualifié principalement dans le domaine de la soudure. Pour ce faire, ils entendent donner de la formation au personnel en place pour leur permettre d'acquérir des notions en soudage. Le président et le vice-président sont conscients des lacunes de leur personnel. Toutefois, ils sont enclins à les former espérant ainsi qu'ils demeureront à l'emploi de l'entreprise.

6.3.5 Analyse des résultats de Amusements Inc.

Malgré la forte compétition dans le domaine des équipements de jeux extérieurs, Amusements Inc. a pu observer une augmentation de son chiffre d'affaires. Le marché est sensible au fait de se

procurer des produits québécois ce qui constitue un avantage pour Amusements Inc. Par contre, il n'est pas le seul à avoir un tel avantage car un des compétiteurs offre aussi des produits québécois.

Bien que le prix de revient des différents produits ait été calculé il y a quelques temps déjà, ce n'est pas la méthode retenue pour suivre les coûts de production. En effet, les prix sont ajustés en fonction de la compétition. C'est donc dire que Amusements Inc. est toujours en réaction par rapport au marché.

Le fils du président mentionne qu'il faut être compétitif mais aussi imaginatif dans les solutions de jeux proposées aux clients. À cet effet, Amusements Inc. est en mesure de proposer des solutions dans un délai rapide à ses clients. Toutefois, la plupart des clients étant tenus à la règle du plus bas soumissionnaire, Amusements Inc. ne gagne pas tout le temps.

Amusements Inc. fait aussi face à un manque de compétence de son personnel. Le taux de retour observé au cours de la dernière année a permis de confirmer ce problème. Toutefois, le vice-président était à travailler à l'élaboration de formations en collaboration avec un organisme de la région afin de pouvoir former sa main d'œuvre et la maintenir en emploi compte tenu de la difficulté de recrutement.

L'approche privilégiée par le vice-président avec le personnel de production fait en sorte que le climat de travail est tout de même bon au sein de l'entreprise. Le personnel rencontré se disait satisfait des conditions de travail offertes par l'entreprise et a confirmé que s'ils font preuve de bonne volonté, le vice-président leur fait confiance leur permettant ainsi de se sentir bien dans leur milieu de travail. À cet égard, les actions posées par le vice-président représentent le principal intangible de Amusements Inc.

La structure de ventes mise de l'avant semble donner de bons résultats. En effet, les distributeurs font le travail nécessaire pour leur permettre d'avoir un volume d'affaires intéressant et Amusements Inc. est toujours là pour les supporter techniquement.

Toutefois, avec l'arrivée de deux nouveaux actionnaires, les actionnaires devront s'asseoir et s'entendre sur l'orientation que devrait prendre l'entreprise. En effet, étant donné que l'entreprise veut augmenter son chiffre d'affaires, elle n'a pas le choix de travailler avec les distributeurs actuels et de nouveaux distributeurs. Une étude de marché devrait aussi être réalisée afin de voir les opportunités qui peuvent s'offrir à l'entreprise et ainsi s'assurer de la présence de distributeurs dans les marchés ciblés.

Amusements Inc. a de bons produits, est reconnue sur le marché pour sa fiabilité et doit tout faire pour maintenir sa réputation. En fait, il n'y pas beaucoup d'éléments qui les distingue de l'un de leurs plus gros compétiteurs. Ceci devrait être pris en considération par la direction de Amusements Inc. Peut être n'auront-ils pas le choix de travailler avec ce compétiteur dans un futur assez proche ?

Amusements Inc. fait aussi preuve d'une volonté de développement de produits. Toutefois, le développement n'est pas une activité planifiée et a fait en sorte qu'un produit a été développé sans donner les résultats attendus. Le parcours santé peut présenter un potentiel d'affaires intéressant sur certains marchés. Différents scénarios devraient être exploités afin de permettre de rentabiliser cet investissement. Le recours à une ou des ressources externes serait à envisager pour obtenir tout le soutien nécessaire pour une mise en marché permettant d'atteindre des objectifs réalistes.

En fait, Amusements Inc. est à la croisée des chemins. Elle a de bons produits à vendre, du personnel travaillant et un bon réseau de distribution et elle doit maintenant trouver la meilleure façon de maintenir sa place dans le marché.

6.3.6 Les intangibles de Amusements Inc.

L'évaluation des processus de l'entreprise et de la relation que Amusements Inc. entretient avec ses principaux intervenants a permis de faire ressortir les principaux intangibles de l'entreprise. Ceux-ci sont regroupés par processus dans le tableau qui suit.

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de réponse rapide pour la préparation d'une soumission • Base de données complète pour des dessins de composantes et les prix • Réseau de distributeurs couvrant l'ensemble du Québec et trois autres provinces du Canada • Connaissance limitée du marché et de son potentiel • Manque de moyens pour la mise en marché • Quelques barrières au niveau de l'approche d'une clientèle privée et institutionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure du processus de soumission <ul style="list-style-type: none"> ➤ Temps de réponse rapide pour la préparation des soumissions étant donné l'accès à des outils informatisés leur évitant de constamment reprendre le travail du début • Service à la clientèle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Service après vente hors pair car le client a toujours raison ➤ Les équipements sont réparés sans discussion • Relation avec le réseau de distribution <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontre annuelle des distributeurs ➤ Exclusion de territoire pour chacun des distributeurs ➤ Augmentation de la cote allouée aux distributeurs lorsque le chiffre de ventes est supérieur au montant convenu avec Amusements Inc.
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	<ul style="list-style-type: none"> • Forte capacité de production • Ligne de peinture automatisée • Entreprise vaste et disposant de bons espaces d'entreposage • Plusieurs efforts d'amélioration de la production • Méthodes d'installation standardisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de production <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité de fabrication leur permettant d'offrir des délais de livraison de 4-6 semaines étant donné le maintien de certaines composantes en stock • Compétences techniques du personnel <ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissance liée à l'installation des produits par un des employés et par les distributeurs

Processus	Objectif(s) du processus	Éléments-clé du processus	Intangibles identifiés
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou un amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'un nouveau produit soit le parcours santé à l'intention des personnes âgées • Automatisation du procédé dit « plastisol » 	-
Approvisionnements	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne aptitude de négociation des prix pour la matière première • Bonnes relations avec les fournisseurs 	-
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion en bon père de famille du personnel de production • Personnel travaillant • Manque de compétence du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de proximité avec le personnel <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le vice-président est à l'écoute de son personnel ➤ Ouverture à former le personnel pour les maintenir à l'emploi de l'entreprise

Tableau 11 Les intangibles de Amusements Inc.

7 Présentation et analyse des résultats – Inter-cas

La réalisation des études de cas a permis d'identifier les intangibles propres à chacune des entreprises lesquels sont mis en évidence dans le présent tableau.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangibles identifiés au sein de chaque entreprise		
		Boudin Inc.	Bio Inc.	Amusements Inc.
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> • Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle • Écoute client • Réputation et crédibilité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du réseau de distribution • Connaissance du marché et de la clientèle • Longueur d'avance sur la compétition 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure du processus de soumission • Service à la clientèle • Relation avec le réseau de distribution
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de production • Compétences techniques du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de production • Compétences techniques du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de production • Compétences techniques du personnel
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou un amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	<ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique • Implication du personnel • Investissement dans les technologies récentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de la recherche et développement • Flexibilité du processus de recherche et développement 	-
Approvisionnements	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de confiance avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance d'un approvisionnement constant en matière première 	-
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de proximité avec le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de développement des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de proximité avec le personnel

Tableau 12 Tableau récapitulatif des intangibles identifiés au sein de chaque entreprise

Ces intangibles seront maintenant analysés selon les dimensions suivantes :

- Leur niveau de dépendance envers les ressources internes et/ou externes de l'entreprise ;
- Leur importance stratégique relative ;
- Leur caractère spécifique à une ou plusieurs fonctions dans l'entreprise ;

- Leur taux de présence ou d'absence relative dans les entreprises faisant partie de l'échantillon.

❖ *Première dimension d'analyse - Niveau de dépendance envers les ressources internes et/ou externes de l'entreprise*

L'analyse des intangibles identifiés dans le cadre des trois études de cas a permis de démontrer que les principaux intangibles sont dépendants des personnes donc des parties prenantes travaillant au sein de chacune de ces organisations. En effet,

- Pour Boudin Inc., les compétences techniques des opérateurs-clé est un élément indéniable du succès de l'entreprise. À cet effet, la présidente a su instaurer des mécanismes de gestion du personnel lui permettant d'entretenir de bonnes relations avec eux tout en leur offrant un salaire concurrentiel ;
- Pour Bio Inc., le directeur d'usine a les connaissances techniques dans la fabrication du fromage lesquelles sont essentielles pour assurer la qualité du produit ainsi que pour superviser les projets de recherche et développement. Les membres du conseil d'administration ne sont pas tous conscients de l'importance de cette ressource dans l'organisation et de l'impact que pourrait avoir son départ sur l'entreprise. De plus, Bio Inc. est aussi en forte dépendance avec le consultant ayant l'expertise dans les réseaux de distribution. Bien qu'un transfert de connaissances ait été amorcé, le tout n'est pas encore complété ;
- Pour Amusements Inc., le vice-président entretient une relation de confiance avec le personnel de production et assure un climat de travail satisfaisant pour le personnel.

Chaque entreprise étant donc en forte dépendance avec une ou plusieurs ressources, cela implique donc qu'une attention particulière doit être apportée à la gestion des ressources humaines dans ces organisations.

❖ *Deuxième dimension d'analyse - Importance stratégique relative*

De tous les intangibles identifiés dans les entreprises, peu d'intangibles ont une importance stratégique relative et ceux ayant une telle importance proviennent principalement du processus d'approvisionnements et du processus de recherche et développement et se retrouvent chez Bio Inc. et chez Boudin Inc. En effet, Bio Inc. a su jeter les bases d'un système lui garantissant un approvisionnement constant en matière première permettant ainsi une production constante à l'usine et ce, peu importe l'arrivée de nouveaux joueurs dans le domaine de la transformation du lait biologique. De plus, l'on remarque que pour les entreprises qui ont à rendre leurs produits accessibles à une clientèle donnée telle que Bio Inc., l'investissement en recherche et développement est important. En effet, sans effort de recherche et de développement, Bio Inc. ne pourrait offrir une gamme de produits aussi étendue que les producteurs conventionnels permettant ainsi de fidéliser une clientèle sur une plus grande variété de produits. Au niveau de Boudin Inc., l'investissement dans les technologies récentes et ce, de façon continue lui a permis d'avoir un parc d'équipements modernes lui donnant ainsi une longueur d'avance sur la compétition. Conséquemment, toute entreprise a intérêt à développer des intangibles qui lui permettent d'avoir une importance stratégique relative puisque ceux-ci lui permettent de mener à bien la vision de l'entreprise et de faire sa marque dans son marché.

❖ *Troisième dimension d'analyse - Caractère spécifique à une ou plusieurs fonctions dans l'entreprise*

L'analyse de tous les intangibles identifiés permet de relier peu d'intangibles à une fonction spécifique dans l'entreprise. En effet, seul les intangibles suivants sont en lien avec une fonction d'une entreprise donnée soit,

- Structure du processus de soumission – Un seul groupe d'intervenants étant impliqué dans la préparation des soumissions, l'établissement d'un processus structuré n'implique que le personnel préparant des soumissions à l'intention des clients;

- Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs – L'établissement de relations de confiance est rendue possible de par la fonction approvisionnements dans l'entreprise et plus souvent qu'autrement par la personne qui occupe la fonction;
- Assurance d'un approvisionnement constant en matière première – L'assurance d'un approvisionnement constant en matière première est rendue possible par la fonction approvisionnements et n'a pas de lien direct avec les autres processus de l'entreprise;
- Intégration du réseau de distribution et relation avec le réseau de distribution – À partir du moment où l'on doit rendre accessible les produits de l'entreprise à une clientèle spécifique, l'établissement d'un réseau de distribution va de soit et est directement en lien avec la fonction créée dans l'entreprise en lien avec cette activité.

En fait, tous les autres intangibles identifiés sont davantage à caractère général car plus souvent qu'autrement, ceux-ci se ressentent à différents niveaux de l'organisation que ce soit l'écoute client, la réputation et la crédibilité de l'entreprise, la longueur d'avance sur la compétition, la relation de proximité avec le personnel, la flexibilité de la production. En fait, tout le personnel de l'entreprise contribue d'une certaine façon à l'un ou l'autre de ces intangibles.

❖ *Quatrième dimension d'analyse - Taux de présence ou d'absence relative dans les entreprises faisant partie de l'échantillon*

L'objectif recherché par la mise en valeur de chacun des intangibles de Boudin Inc., Bio Inc. et Amusements Inc. est d'obtenir des catégories d'intangibles afin de permettre éventuellement de quantifier l'absence ou la présence d'intangibles au sein de ces entreprises et ainsi proposer le déploiement d'intangibles dans chacune d'elles.

Voici donc les catégories d'intangibles qui ont pu être dressées à l'issue de l'analyse de tous les intangibles identifiés.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> • Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle • Écoute client • Réputation et crédibilité de l'entreprise • Intégration du réseau de distribution • Relation avec le réseau de distribution • Connaissance du marché et de la clientèle • Longueur d'avance sur la compétition • Structure du processus de soumission • Service à la clientèle
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de production • Compétences techniques du personnel
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou un amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	<ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique • Implication du personnel • Investissement dans les technologies récentes • Planification de la recherche et développement • Flexibilité du processus de recherche et développement
Approvisionnements	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de confiance avec les fournisseurs • Assurance d'un approvisionnement constant en matière première
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de proximité avec le personnel • Culture de développement des ressources humaines

Tableau 13 Catégories d'intangibles

Ces caractérisations de catégories d'intangibles permettent de statuer sur les intangibles qui sont présents ou non dans chacune de ces organisations et dans le prochain chapitre, de proposer un plan de déploiement de ces intangibles. Dans le tableau ci-après, la légende suivante est utilisée soit,

- P = Présence de l'intangible au sein de l'entreprise. L'utilisation d'un + ou d'un – permet de qualifier la présence de l'intangible par rapport aux autres entreprises ayant fait l'objet de l'étude
- A = Absence de l'intangible au sein de l'entreprise.
- S/O = Intangible non pertinent pour l'entreprise compte tenu de son domaine d'activité.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Boudin Inc.	Bio Inc.	Amusements Inc.
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle	P+	A	A
		Écoute client	P+	P	P
		Réputation et crédibilité de l'entreprise	P+	P	P
		Intégration du réseau de distribution	S/O	P+	A
		Relation avec le réseau de distribution	S/O	P+	P-
		Connaissance du marché et de la clientèle	P-	P+	P-
		Longueur d'avance sur la compétition	P	P+	P
		Structure du processus de soumission	P	S/O	P+
		Service à la clientèle	P	P	P+
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	Flexibilité de la production	P+	P	P
		Compétences techniques du personnel	P+	P	A
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou une amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	Veille technologique	P+	P	P-
		Implication du personnel	P+	P	A
		Investissement dans les technologies récentes	P+	P	P
		Planification de la recherche et développement	P-	P+	A
		Flexibilité du processus de recherche et développement	P	P+	A
Approvisionnement	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs	P	P	P
		Assurance d'un approvisionnement constant en matière première	S/O	P+	S/O
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	Relation de proximité avec le personnel	P+	P	P+
		Culture de développement des ressources humaines	P-	P+	A

Tableau 14 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles dans les entreprises faisant partie de l'échantillon

La présentation des intangibles identifiés au sein des trois entreprises permet de statuer que certains processus sont davantage porteurs d'intangibles que d'autres. En effet, le processus « Ventes et marketing » a permis de lister neuf (9) intangibles, le processus « Production des produits » deux (2), le processus « Recherche et développement » cinq (5), le processus « Approvisionnements » deux (2) et le processus « Ressources humaines » deux (2).

Le processus « Ventes et marketing » fait intervenir deux intangibles en lien avec le réseau de distribution soit « Intégration du réseau de distribution » et « Relation avec le réseau de distribution » pour deux entreprises soit Bio Inc. et Amusements Inc. puisque ces entreprises utilisent un réseau de distribution pour rendre leurs produits accessibles à leur clientèle. L'importance d'un réseau fort et structuré est donc un élément déterminant dans le succès d'une entreprise. À cet effet, Bio Inc. est fortement en avance sur Amusements Inc. par l'instauration d'un mode de gestion et de suivi de ces distributeurs. De plus, de tous les intangibles identifiés par ce processus, cinq d'entre eux sont présents dans les trois entreprises soit écoute client, réputation et crédibilité de l'entreprise, la connaissance du marché et de la clientèle, longueur d'avance sur la compétition et service à la clientèle et ce, évidemment à des degrés divers. En fait, l'on constate que ces intangibles font en sorte qu'une entreprise va se démarquer d'une autre sur le marché laissant ainsi croire qu'il est peut être plus aisé de déployer ces intangibles au sein d'une entreprise.

Le processus « Production des produits » fait intervenir dans les trois entreprises les intangibles suivants « Flexibilité de production » et « Compétences techniques du personnel » et ce, à des degrés divers. En effet, la flexibilité de production chez Bio Inc. et Boudin Inc. tient au fait des horaires flexibles du personnel de production alors que pour Amusements Inc. cela tient au fait qu'elle tient des composantes spécifiques en stock. C'est donc dire que chaque entreprise a défini quel était le meilleur moyen pour mieux satisfaire les délais de livraison imposés par les clients.

Au niveau du processus de « Recherche et développement », l'on constate que dès qu'une entreprise structure ses activités de recherche et développement, il est fort probable que l'on y

retrouve les mêmes intangibles et ce, toujours à des degrés divers. C'est le cas de Boudin Inc. et Bio Inc.

Le processus « Approvisionnements » fait intervenir l'intangible « Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs » dans les trois entreprises. En fait, les trois entreprises ont compris l'importance d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs s'ils veulent obtenir la matière première dans les délais prévus.

Le processus « Ressources humaines » fait intervenir l'intangible « relation de proximité avec le personnel » dans deux entreprises soit Boudin Inc. et Amusements Inc. Un fait intéressant à noter est que cette relation de proximité a été établie par la présidente de Boudin Inc. et le vice-président chez Amusements Inc. donc deux acteurs importants au sein de chacune de ces entreprises.

Cette qualification de la présence ou de l'absence d'intangibles permet de démontrer que les trois entreprises tirent leur épingle du jeu dans des sphères différentes lesquelles correspondent, plus souvent qu'autrement, aux valeurs des dirigeants en place. En effet, pour Boudin Inc., la culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle, la réputation et la crédibilité de l'entreprise et la flexibilité de production sont des éléments forts pour cette entreprise et sont des éléments auxquels la présidente et le vice-président accordent beaucoup d'importance. Pour Bio Inc., les relations avec le réseau de distribution sont un point-clé de cette entreprise compte tenu qu'elle doit rendre accessible ses produits dans le plus grand marché possible comparativement à Amusements Inc. qui oeuvre dans un contexte similaire. En effet, il a été aisé de constater que même si Amusements Inc. mise sur les distributeurs pour augmenter son chiffre d'affaires, aucune relation privilégiée n'a été établie avec le réseau de distribution et qu'en fait le peu de relations avec eux correspond à la façon dont le président gère le personnel de son entreprise i.e. sans trop de familiarité et sans grand investissement.

Les résultats du tableau présenté dans ce chapitre feront l'objet d'une étude approfondie dans le cadre du prochain chapitre soit celui du déploiement des intangibles.

8 Déploiement des intangibles

L'identification des intangibles dans chacune des entreprises nous a permis de constater que toute entreprise est le lieu privilégié de création de connaissances et que les défis auxquels elles sont confrontés sont nombreux.

Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la création de connaissances et la capacité d'apprentissage permanents sont devenues des éléments fondamentaux de la compétitivité des entreprises et pourraient compter parmi les meilleurs garants de leurs performances à long terme. Les connaissances détenues dans l'organisation constituent des ressources clé, voir la ressource fondamentale, lui permettant de bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs et ce, en autant que ceux-ci soient développés et déployés au niveau requis pour assurer une bonne performance de l'organisation.

Mais comment peut-on déployer les intangibles dans une organisation donnée et quels sont les intangibles à privilégier ?

La réalisation d'un diagnostic dans chacune des entreprises nous a permis d'identifier les points forts et les points faibles de chaque organisation tout en permettant l'identification de leurs intangibles respectifs. Par contre, la catégorisation présentée à la fin du chapitre précédent ne doit pas être prise comme étant une liste exhaustive de tous les intangibles que l'on pourrait retrouver dans toute organisation. En effet, à la revue de la littérature, il a été aisé de constater qu'une liste établie d'intangibles n'existe pas. Il faut la créer de toute pièce à partir de l'historique de chaque entreprise.

Dans ce chapitre, nous proposons, suite à l'inventaire des intangibles dans chaque entreprise, des stratégies de déploiement spécifiques qui ont pour objectif de favoriser l'essor de l'entreprise en misant sur ses forces intangibles.

8.1 Le cas de Boudin Inc.

Le cas de Boudin Inc. est intéressant dans la mesure où l'on constate que les processus « ventes et marketing » et « production des produits » sont porteurs de plusieurs intangibles.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Taux de présence ou d'absence relative
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle	P+
		Écoute client	P+
		Réputation et crédibilité de l'entreprise	P+
		Intégration du réseau de distribution	S/O
		Relation avec le réseau de distribution	S/O
		Connaissance du marché et de la clientèle	P-
		Longueur d'avance sur la compétition	P
		Structure du processus de soumission	P
		Service à la clientèle	P+
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	Flexibilité de la production	P+
		Compétences techniques du personnel	P+
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou une amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	Veille technologique	P+
		Implication du personnel	P+
		Investissement dans les technologies récentes	P+
		Planification de la recherche et développement	P-
		Flexibilité du processus de recherche et développement	P
Approvisionnement	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs	P
		Assurance d'un approvisionnement constant en matière première	S/O
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	Relation de proximité avec le personnel	P+
		Culture de développement des ressources humaines	P-

Tableau 15 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles de Boudin Inc.

Boudin Inc. est un joueur majeur dans le domaine de la reliure. Elle réalise des ouvrages de qualité et est reconnu par le milieu et ses clients comme étant une entreprise à qui l'on peut confier la réalisation de tout type d'ouvrages et qui respecte les délais de livraison.

La plupart des tâches ayant été réalisées jusqu'à maintenant par la présidente et le vice-président, il n'avait pas été jugé pertinent de formaliser et systématiser les différentes approches au niveau

de la clientèle, de la production et des ressources humaines. En effet, tant que l'entreprise avait des contrats, elle s'assurait de respecter les exigences des clients. Par contre, au cours des années, la direction de Boudin Inc. a investi dans la modernisation de ses équipements l'amenant ainsi à augmenter de façon significative sa capacité de production. Cette augmentation de la capacité de production jumelée à des délais de production de plus en plus serrés à amener à exiger du personnel de l'entreprise une plus grande flexibilité.

Mais qu'en est-il aujourd'hui ? La présidente souhaite se retirer peu à peu, un directeur d'usine a été recruté, des responsabilités additionnelles veulent être données à un représentant et aucun plan de succession n'est en place pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Recommandation 1 : Établir un plan de succession pour assurer la pérennité de l'entreprise

La présidente a à cœur que son fils prenne la relève de l'entreprise. Ce dernier est tout à fait qualifié pour cette tâche. Toutefois, il est peu enclin, à ce stade, à prendre la relève seul étant donné la taille actuelle de l'entreprise et l'ampleur du travail que cela représente. Il souhaiterait être épaulé d'un ou plusieurs partenaires, selon le cas. Toutefois, ce sujet n'a jamais été abordé clairement et ceci devrait être fait dans les meilleurs délais compte tenu que la présidente souhaite se retirer peu à peu de l'entreprise. Une transition planifiée sur plusieurs années vaut mieux qu'un scénario élaboré à la hâte et tout doit être fait pour assurer la stabilité de l'entreprise.

Recommandation 2 : Continuité de l'implication de la présidente dans la relation avec la clientèle

Depuis la création de l'entreprise, la présidente entretient des relations étroites avec sa clientèle. De plus, tout au long de sa maladie, les clients prenaient régulièrement des nouvelles de la présidente. C'est donc dire que la présidente est proche de ses clients. La présidente souhaitant ralentir quelque peu ses activités, a délaissé le volet production depuis l'embauche d'un directeur d'usine et devrait se consacrer au maintien de la relation client. Toutefois, la façon dont la présidente allait jouer son rôle n'avait pas encore définie au moment de la réalisation de l'étude

de cas. Des deux représentants, un avait été pressenti pour aller sur le terrain pour faire de la recherche d'opportunités d'affaires et pour mieux faire connaître l'entreprise. Par contre, la relation de confiance avec les clients ayant été établie par la présidente, il serait souhaitable que la présidente participe à diverses rencontres afin que les clients constatent que la présidente est toujours présente dans l'entreprise.

Recommandation 3 : Établissement d'une structure de ventes et élaboration d'un plan structuré pour l'approche avec les clients avec des objectifs clairs et mesurables

Il ne faut pas perdre de vue que l'intangible qu'a su développer Boudin Inc. en regard de ses clients est majoritairement dû à la relation de confiance qu'a su établir la présidente. Cette relation étant importante, l'introduction de toute nouvelle ressource dans le processus de ventes et marketing devrait être fait avec prudence afin de ne pas fragiliser cette relation et démontrer que la présidente accorde tout son soutien à cette personne. De plus, le représentant n'ayant pas de formation particulière dans le domaine du marketing, il serait souhaitable d'obtenir de la formation et définir une approche client qui représente bien Boudin Inc. et l'image qu'elle souhaite projeter auprès de sa clientèle. Enfin, des objectifs clairs au niveau des ventes permettront d'orienter le travail du personnel assigné aux ventes.

Recommandation 4 : Structurer l'introduction de nouveaux produits et/ou procédés de reliure

Bien que Boudin Inc. ait une bonne connaissance de ses clients, elle connaît peu les besoins du marché i.e. que bien qu'elle souhaite introduire un nouveau type de reliure, « la reliure intégrale », elle ne sait pas vraiment la façon dont la clientèle va réagir face à ce nouveau produit. Selon la présidente et le vice-président, le marché est prêt pour ce type de produit populaire en Europe et qui est moins coûteux que la reliure caisse. Par contre, aucune étude n'a été réalisée afin d'évaluer le potentiel d'affaires pour ce produit. Ceci démontre bien que le développement de l'entreprise est guidé par la vision de la présidente. En effet, la présidente souhaite que son entreprise soit à la fine pointe de la technologie, ce qu'elle a bien réussi d'ailleurs, mais n'évalue pas pleinement le potentiel d'affaires que peut générer un tel changement pour son organisation. Il est vrai qu'à ce stade-ci que Boudin Inc. sera la seule entreprise pouvant offrir ce type de

reliure mais cela n'est pas une raison pour ne pas faire un minimum d'évaluation avant l'introduction d'un nouveau produit. Toutefois, l'introduction d'un nouveau produit et/ou nouveau procédé de reliure devrait faire l'objet d'une planification plus approfondie afin de s'assurer d'atteindre les objectifs visés par la direction.

Recommandation 5 : Réflexion quant au type de production réalisé par l'entreprise et le contexte dans lequel la production est réalisée

Boudin Inc. a toujours su être en avance sur la compétition en ayant de l'équipement à la fine pointe de la technologie. En effet, la vision de la présidente étant axée sur le fait d'avoir une usine dotée de tels équipements, les employés ont la chance de travailler avec des équipements récents. Ce choix stratégique confère à Boudin Inc. un avantage compétitif dans la mesure où les opérateurs-clé travaillent sur ces équipements ce qu'ils ne pourraient faire ailleurs. Par contre, cet avantage compétitif peut être un couteau à deux tranchants. En effet, l'entreprise en voulant augmenter son chiffre d'affaires investit sans cesse dans des équipements pour augmenter sa capacité de production. Par contre, elle ne revoit pas ses stratégies par rapport à son plus gros client faisant ainsi en sorte qu'elle est toujours fortement dépendante de sa relation de sous-traitance et ne maximise pas l'utilisation des équipements les plus rentables soit ceux de la reliure caisse. En effet, la capacité de production pour les couvertures rigides n'est pas atteinte à son maximum. Il faudrait donc que l'entreprise travaille à maximiser l'opération de l'équipement de reliure caisse car c'est un procédé payant pour l'entreprise compte tenu du peu d'entreprises dotées de tels équipements. Encore une fois, la vision de croissance de la présidente a mené l'entreprise à investir dans des équipements de technologie récente pour la reliure d'ouvrages à couverture molle là où la compétition est la plus féroce. La direction de Boudin Inc. a donc une réflexion à faire concernant le type de production à privilégier pour une meilleure rentabilité de l'entreprise. Il est vrai que la présidente et le vice-président veulent tout faire pour satisfaire les clients mais rien n'empêche l'entreprise de faire des choix de production.

Boudin Inc. se fait un devoir de rencontrer tous les délais de livraison de ses clients et ce, même si ceux-ci sont serrés. Pour ce faire, Boudin Inc. mise sur la flexibilité de son personnel i.e. qu'elle s'attend à ce que le personnel soit disponible pour assurer le respect des exigences des clients et ce, même si cela requiert de travailler sur des horaires dites atypiques. Ces deux intangibles qu'a su développer l'entreprise peuvent être un couteau à deux tranchants car le bonheur des clients ne fait pas nécessairement le bonheur du personnel. En fait, le personnel ne comprend pas toujours le fonctionnement de l'entreprise. Ils considèrent que bien qu'ils soient bien traités par l'organisation, ils souhaiteraient avoir des horaires de travail régulier. Une réflexion est donc à faire quant à l'orientation que souhaite prendre l'entreprise. En effet, le respect de délais serrés de production vient majoritairement d'un client qui déleste son surplus de travail à Boudin Inc. à la fin de chaque semaine. La plupart du travail à faire pour ce client est de la reliure de couvertures molles. Encore là, est-ce ce que l'entreprise veut privilégier comme mode de production ? Boudin Inc. se devra de répondre à cette question compte tenu qu'elle est en présence d'une bonne compétence du personnel principalement dans le domaine de la reliure caisse donc de la reliure à couvertures rigides. Boudin Inc. devrait s'assurer de maximiser le taux d'occupation de ces personnes qui lui coûtent plus cher en terme de salaire et qui rapportent davantage à l'entreprise.

Recommandation 6 : Mise en place d'une stratégie de communication avec le personnel

Le fait d'avoir du personnel qualifié et des équipements de production à la fine pointe de la technologie fait en sorte que Boudin Inc. peut offrir de la flexibilité à ses clients. Cette flexibilité a toutefois un prix dans la mesure où le personnel ne comprend pas toujours bien les orientations de l'entreprise. En effet, Boudin Inc. communique peu avec son personnel faisant ainsi en sorte que le personnel parfois remet en question la charge de travail de l'entreprise. Afin de maximiser ses relations avec les employés, l'entreprise devrait davantage communiquer avec eux sur les contrats à venir, sur les attentes que l'on a envers eux.

Toutefois, le climat de travail chez Boudin Inc. permet la production de produits de qualité. De plus, le tout se fait dans un environnement où le personnel se sent respecté par la direction de l'entreprise. L'empathie de la présidente envers son personnel lui a permis de maintenir des

opérateurs qualifiés en emploi. L'arrivée d'un nouveau directeur d'usine pourrait changer la donne à ce niveau. À cet effet, il est important qu'une stratégie de communication soit établie avec le personnel afin que celui-ci soit informé des orientations de l'entreprise, du rôle et des responsabilités des différents intervenants. Ceci est d'autant plus important que les personnes clés au sein de l'entreprise ne sont plus seulement la présidente et le vice-président. L'arrivée de nouvelles ressources peut insécuriser le personnel et ceci devrait être évité dans la mesure du possible.

En conclusion,

Boudin Inc. a mis à profit le développement de relations privilégiées avec ses clients afin de faire en sorte que l'entreprise connaisse la croissance souhaitée par la présidente. En effet, la présidente a su tirer profit des exigences particulières de ses clients pour se doter d'un parc d'équipements modernes lui permettant ainsi d'avoir une longueur d'avance sur sa compétition. Ceci démontre bien que pour maintenir sa place dans un marché compétitif, une petite ou une moyenne entreprise doit trouver sa niche.

Au niveau du processus de recherche et développement, Boudin Inc. sait tirer son épingle du jeu. L'utilisation d'une ressource externe pour faire de la veille technologique informelle a permis à Boudin Inc. de se doter d'équipements récents. De plus, elle a su impliquer son personnel dans la concrétisation de ses efforts de modernisation. Boudin Inc. pouvant bien desservir son marché n'a pas besoin de formaliser davantage ce processus qui lui a permis d'être en avance sur sa compétition mettant ainsi quelques barrières à l'entrée pour de futurs compétiteurs.

En résumé, l'entreprise devrait privilégier

- La réflexion sur le plan de succession à mettre de l'avant pour assurer la pérennité de l'entreprise;
- Une continuité de l'implication de la présidente dans la relation avec la clientèle;
- L'établissement d'une structure de ventes et élaboration d'un plan structuré pour l'approche avec les clients avec des objectifs clairs et mesurables;

- Une réflexion quant au type de production réalisé par l'entreprise et le contexte dans lequel la production est réalisée. Il pourrait être pris en considération de laisser aller un certain pourcentage du chiffre d'affaires afin de privilégier le procédé de reliure le plus rentable ou de charger au client un montant plus élevé lorsque les délais de production demandent une plus grande flexibilité du personnel;
- Une meilleure communication avec le personnel sur les orientations de l'entreprise afin que tous comprennent les raisons d'être de Boudin Inc. et des choix qu'elle fait.

Depuis la création de l'entreprise, le succès de Boudin Inc. repose sur la mise en valeur de ses ressources. La grande disponibilité de la présidente et du vice-président ont contribué à la reconnaissance de Boudin Inc. par ses clients et son milieu. La vision de la présidente a su guider les développements de Boudin Inc. Plusieurs choix judicieux ont été faits mais le temps est venu où l'on doit faire le bilan non seulement financier de l'entreprise mais aussi de là où l'on veut aller, de la vie que l'on veut mener en dehors de l'entreprise. Ces choix peuvent changer compte tenu des exigences des clients, des exigences du marché ou des exigences des propriétaires. Ceci ne doit pas être vu comme un constat d'échec mais plutôt comme une opportunité de redéfinir le futur de Boudin Inc.

De plus, de nombreuses recherches ont mis en évidence le fait que la personnalité du propriétaire-dirigeant a une incidence sur la stratégie ainsi que sur l'organisation de l'entreprise. Tant que tout le travail était réalisé par la présidente et le vice-président, il n'était pas nécessaire d'avoir une structure clairement définie. Par contre, avec l'ajout de nouveaux employés soit les estimateurs et un directeur d'usine, la structure se doit d'être définie afin que tous savent les rôles et responsabilités des intervenants de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise étant en croissance et étant donné l'embauche d'un directeur d'usine, le principal défi que doit relever l'entreprise est de passer d'un stade de gestion centrée sur une personne à un stade de gestion décentralisée pour mieux répondre aux nouvelles réalités de l'entreprise et ce, tout en continuant à miser sur ses forces actuelles.

8.2 Le cas de Bio Inc.

À l'instar de Boudin Inc., la gestion de l'entreprise est confiée à deux gestionnaires d'expérience faisant ainsi en sorte que l'organisation n'est pas imprégnée de la vision et des valeurs du ou des propriétaires de l'entreprise. Conséquemment, bien que plusieurs intangibles aient été identifiés au sein de l'entreprise et qu'elle soit en maîtrise de ceux-ci, l'entreprise est plus fragile étant donné que les gestionnaires pourraient quitter l'entreprise pour un autre emploi. Les sommes investies dans la formation de ces deux ressources seraient donc perdues pour l'entreprise.

L'investissement dans la formation des deux dirigeants de l'entreprise a toutefois permis à ces derniers de mettre en place une structure d'entreprise leur permettant de bien gérer leurs intangibles et le tableau ci-dessous le démontre bien.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Taux de présence ou d'absence relative
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle	A
		Écoute client	P
		Réputation et crédibilité de l'entreprise	P
		Intégration du réseau de distribution	P+
		Relation avec le réseau de distribution	P+
		Connaissance du marché et de la clientèle	P+
		Longueur d'avance sur la compétition	P+
		Structure du processus de soumission	S/O
		Service à la clientèle	P
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	Flexibilité de la production	P
		Compétences techniques du personnel	P
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou une amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	Veille technologique	P
		Implication du personnel	P
		Investissement dans les technologies récentes	P
		Planification de la recherche et développement	P+
		Flexibilité du processus de recherche et développement	P+
Approvisionnement	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs	P
		Assurance d'un approvisionnement constant en matière première	P+

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Taux de présence ou d'absence relative
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	Relation de proximité avec le personnel	P
		Culture de développement des ressources humaines	P+

Tableau 16 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles de Bio Inc.

Le directeur d'usine et le contrôleur ayant suivi une formation orientée sur la gestion d'une entreprise et ayant accès à une personne ressource dotée de connaissances dans le domaine de la distribution ont su mettre à profit les connaissances acquises dans le cadre de cette formation ce qui les a amené à :

- Définir la mission et la vision de l'entreprise en collaboration avec les propriétaires;
- Établir un réseau structuré de distributeurs;
- Revoir la force de vente à l'extérieur du Québec;
- Connaître le profil de leur clientèle-type;
- Initier plusieurs projets de recherche et développement afin de développer des produits pour les différents secteurs de marché soit le marché de la consommation et le marché de la transformation;
- Investir dans la formation de leur chef d'équipe.

Les produits de Bio Inc. sont accessibles sur le marché par le biais d'un réseau bien établi de distributeurs. À cet effet, Bio Inc. a su s'entourer d'une personne ressource qualifiée pour les aider à structurer leur force de vente. Ceci résulte en un fort réseau de distribution auxquels des objectifs clairs sont soumis et dont les intervenants sont rencontrés régulièrement afin de faire le point sur l'atteinte des objectifs.

La personne ressource, jouant le rôle de mentor pour le directeur d'usine et le contrôleur, assure un transfert de ses connaissances afin qu'éventuellement, le directeur d'usine et le contrôleur soient autonomes dans la gestion de leur réseau de distribution. Pour cette raison, le directeur d'usine ou le contrôleur participe, avec le consultant, à toutes les rencontres avec les distributeurs ainsi qu'avec les représentants de l'Ouest et de l'Ontario.

Bio Inc. produit une grande variété de produits. En fait, son offre de produits est comparable à celle des fromageries conventionnelles. Le directeur d'usine étant fromager de formation, il est en mesure de bien superviser les activités de production et assurer la qualité des produits. Étant donné que les produits doivent être soumis à une période de vieillissement, il est rare que l'entreprise soit en rupture de stock pour un certain produit. En effet, une gestion serrée des commandes et des stocks fait en sorte que l'entreprise est en mesure de satisfaire les exigences des clients.

La force de Bio Inc. au niveau de la recherche et développement résulte dans sa capacité de modifier légèrement ses produits pour les rendre accessibles sur différents marchés. À titre d'exemple, la vente du mozzarella 20% au marché de la transformation. En fait, étant donné que Bio Inc. dispose d'une planification stratégique bien établie, il est facile pour elle d'orienter ses efforts de recherche et développement sur des activités payantes pour l'entreprise. De plus, les résultats de l'étude de marché sont utilisés pour bonifier l'offre de produits. C'est donc dire que Bio Inc. gère bien tous ces atouts. Le fait que le directeur d'usine soit fromager est aussi un atout pour l'entreprise dans la mesure où ce dernier est sensibilisé à tous les aspects de la création et de la mise en marché des produits.

Bio Inc. a investi dans la formation portant sur le leadership pour ses chefs d'équipe afin qu'ils puissent interagir efficacement avec le personnel sous leur supervision. En fait, l'entreprise souhaite investir dans la formation de sa main d'œuvre car c'est grâce à elle qu'elle peut fabriquer ses différents produits et satisfaire aux exigences de ses clients. Bio Inc. applique les principes de gestion modernes dans la gestion de ses ressources humaines. En fait, elle évalue systématiquement son personnel sur une base annuelle, lui permettant ainsi d'identifier des objectifs d'amélioration pour chacun d'entre eux.

Recommandation 1 : Implication avec la clientèle

La connaissance du marché est un atout important pour Bio Inc. Forte d'une étude de marché, Bio Inc. a su établir le profil de sa clientèle type lui permettant ainsi de rendre ses produits disponibles aux bons endroits.

La clientèle qui se procure des produits biologiques est sensibilisée aux avantages de l'introduction de ce type de produits dans son alimentation. Par contre, du travail reste à faire afin que Bio Inc. soit davantage connue auprès de l'ensemble de la population et plus particulièrement dans la région où l'entreprise est située. Des efforts de représentation devraient donc être faits au niveau local afin de mieux faire connaître les produits de l'entreprise. La réalisation de l'étude de cas a permis de constater que l'emphase est mise sur les gros distributeurs et que les plus petits sont parfois négligés. Bien que des rencontres soient organisées avec tous les distributeurs, il y aurait lieu de visiter un certain nombre de détaillants afin de voir dans quelle mesure les produits offerts par Bio Inc. sont disposés correctement dans les présentoirs. Ceci permettrait au personnel de Bio Inc. ou mêmes aux propriétaires de l'entreprise d'établir un certain contact avec sa clientèle et ainsi bonifier l'offre de ses produits.

La relation avec les clients et distributeurs bien que satisfaisante est faite selon les règles de l'art sans plus. L'offre de produits biologiques augmentant rapidement, le maintien de relations privilégiées avec la clientèle pourrait être une plus value pour Bio Inc.

Recommandation 2 : Reconnaissance par les propriétaires du travail réalisé par le directeur d'usine

Le directeur d'usine est un élément-clé de la réussite de Bio Inc. Les relations entre le directeur d'usine et les propriétaires devraient être analysées afin de s'assurer que celles-ci sont favorables au maintien en emploi du directeur. Si tel est le cas, un mode de rémunération ou d'intéressement à l'entreprise pourrait être pris en considération pour l'établissement d'une relation à long terme avec l'entreprise.

En conclusion,

Bio Inc. est l'exemple qui démontre que ce qui est enseigné à l'école peut être appliqué avec succès dans une entreprise. En effet, grâce à la formation suivie par le directeur d'usine et le contrôleur, ceux-ci ont réussi à mettre en place une structure d'entreprise leur permettant d'atteindre leurs objectifs. En effet, l'entreprise dispose

- D'une planification stratégique bien définie;
- D'une planification de la formation de la main d'œuvre;
- D'une liste de projets de recherche et développement.

En fait, le succès de Bio Inc. repose sur une gestion serrée de tous les aspects liés aux ventes, à la production et à la distribution des produits et d'un respect rigoureux de la planification stratégique. Tout cela a aussi été rendu possible par leur personne ressource. C'est donc dire que le transfert des connaissances de cette ressources au personnel de Bio Inc. est un élément important.

8.3 Le cas de Amusements Inc.

Amusements Inc. ne se démarque pas clairement des deux autres entreprises ayant fait l'objet de la présente étude. En effet, l'analyse des intangibles de Amusements Inc. nous permet de constater que l'entreprise a fort à faire si elle veut tirer son épingle du jeu. Le déploiement des intangibles au sein de cette organisation amènera sans doute le président et le vice-président ainsi que les deux autres actionnaires de l'entreprise à avoir une bonne discussion sur l'orientation qu'il compte donner à l'entreprise.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Taux de présence ou d'absence relative
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle	A
		Écoute client	P
		Réputation et crédibilité de l'entreprise	P
		Intégration du réseau de distribution	A
		Relation avec le réseau de distribution	P-
		Connaissance du marché et de la clientèle	P-
		Longueur d'avance sur la compétition	P
		Structure du processus de soumission	P+
		Service à la clientèle	P+
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	Flexibilité de la production	P
		Compétences techniques du personnel	A

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Taux de présence ou d'absence relative
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou une amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	Veille technologique	P-
		Implication du personnel	A
		Investissement dans les technologies récentes	P
		Planification de la recherche et développement	A
		Flexibilité du processus de recherche et développement	A
Approvisionnements	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs	P
		Assurance d'un approvisionnement constant en matière première	S/O
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	Relation de proximité avec le personnel	P+
		Culture de développement des ressources humaines	A

Tableau 17 Taux de présence ou d'absence relative des intangibles de Amusements Inc.

Amusements Inc. a une forte capacité de production. L'investissement récent dans une ligne de peinture a permis la construction d'une installation qui est bien au-dessus des besoins de l'entreprise. Toutefois, la direction se dit satisfaite de l'investissement fait. Avec l'augmentation prévue du chiffre d'affaires, sans doute que cet investissement sera rentabilisé d'ici quelques années. L'avantage d'une telle ligne de peinture c'est qu'elle requiert du personnel moins expérimenté faisant ainsi en sorte que Amusements Inc. ne devrait pas avoir trop de difficulté à recruter du personnel pouvant opérer sa ligne de peinture.

La production a été largement améliorée au cours des années dans la mesure où la production par gabarits a été instaurée. Ainsi, on note une plus grande uniformité dans la production des pièces. De plus, Amusements Inc. est très respectueuse des délais de livraison. Conséquemment, on note une bonne planification de la production pour respecter les exigences des clients. Ceci est dû au fait que Amusements Inc. maintient un stock des composantes habituelles sur les modules de jeux lui facilitant ainsi la tâche le moment venu.

Recommandation 1 : Faire le bilan des relations entre les actionnaires et définir la mission et la vision de l'entreprise

L'arrivée de deux nouveaux actionnaires dans l'entreprise devrait être le moment de faire le bilan du travail accompli au cours des dernières années et d'évaluer la volonté de tous les actionnaires de travailler ensemble. De plus, les dirigeants n'ont aucune vision que ce soit à court ou moyen terme concernant le futur de l'entreprise étant donné qu'aucune discussion n'a eu lieu à ce sujet. Le tableau indiquant le niveau de présence et d'absence d'intangibles au sein de Amusements Inc. démontre que l'entreprise se doit de déployer des intangibles si elle veut conserver sa place sur le marché.

Recommandation 2 : Renforcer les relations avec le réseau de distribution

Amusements Inc. est un cas intéressant dans la mesure où comparativement à Bio Inc., elle agit d'une façon très différente avec ses distributeurs. En effet, Bio Inc. a investi du temps et de l'énergie dans l'établissement d'un réseau de distribution fort et structuré et dont les membres de ce réseau sont rencontrés régulièrement. De son côté, Amusements Inc. a aussi établi un réseau de distribution structuré mais avec lequel peu de liens sont entretenus. Conséquemment, elle a peu de connaissances sur les distributeurs eux-mêmes, leur mode de fonctionnement ainsi que le marché dans lequel ils oeuvrent. De plus, plusieurs installations étant réalisées par les distributeurs eux-mêmes, Amusements Inc. se prive d'une certaine expertise que les distributeurs pourraient avoir et dont Amusements Inc. pourrait profiter. Il ne faut pas perdre de vue que les produits étant fabriqués par Amusements Inc., même s'ils sont installés par les distributeurs, le nom d'Amusements Inc. est toujours présent aux yeux des clients. Conséquemment, Amusements Inc. devrait réévaluer son mode de fonctionnement avec ses distributeurs afin de renforcer les liens les unissant et tirer profit de leurs relations. Amusements Inc. doit maintenant voir les distributeurs comme étant la continuité de l'entreprise et non pas seulement comme des gens leur permettant d'augmenter leur chiffres d'affaires.

Recommandation 3 : Mieux documenter les interventions faites et les coûts associés au service après vente afin d'utiliser l'information pour identifier des pistes d'amélioration dans l'entreprise

Amusements Inc. est reconnu, selon les dirigeants en place, pour son service après-vente. Mais combien ce service lui coûte-t-il par année? Il y aurait lieu d'investiguer et de mieux documenter les retours ainsi que les installations qui ont nécessité une deuxième visite afin de voir là où des améliorations pourraient être apportées dans le mode de fonctionnement et de production de l'entreprise et ainsi partager cette information avec le personnel.

Recommandation 4 : Établir un lien avec le client utilisateur afin d'identifier des opportunités de développement pour l'entreprise et/ou d'amélioration des équipements de jeux

Amusements Inc. entretient une relation avec ses clients dans la mesure où elle leur transmet sur une base annuelle, les catalogues de l'entreprise. Ainsi, elle s'assure que lorsqu'un client voudra se procurer un module de jeux extérieurs, il pensera, sans doute, à demander une soumission à Amusements Inc. Par contre, aucune approche n'a été faite avec les clients utilisateurs des produits afin d'évaluer dans quelle mesure les équipements de jeux proposés satisfont les besoins des jeunes de 0 à 12 ans. Par contre, tant que la mission et la vision de l'entreprise n'auront pas été définies, il est inutile d'entreprendre des démarches auprès des utilisateurs. Toutefois, si Amusements Inc. décide de demeurer un fabricant d'équipements, une telle approche serait à envisager pour bonifier son offre d'équipements de jeux. Comme l'entreprise n'a pas les connaissances dans ce domaine, elle devra faire le travail en compagnie de partenaires et/ou de consultants externes.

Recommandation 5 : Revoir le processus de recrutement du personnel afin d'avoir accès à du personnel plus qualifié

L'entreprise a de la difficulté à recruter du personnel expérimenté. Pour ce faire, une évaluation des différents postes de travail devrait être faite afin d'identifier les requis pour le personnel à recruter. Ainsi, les qualifications relatives aux différents postes de travail étant établies, il serait

plus aisé de voir les postes de travail pour lesquels l'offre salariale pourrait, par exemple, être bonifiée lui permettant ainsi d'avoir accès à une main d'œuvre qualifiée. De plus, la discussion sur les avantages sociaux dont pourraient bénéficier le personnel pourraient être réévaluées car ceci pourrait être un incitatif de maintien en emploi pour certains employés.

Recommandation 6 : Partager les expériences des installations effectuée par les équipes d'installateurs et élaborer un cahier des charges pour l'installation des modules de jeux

L'équipe d'installateurs regroupe du personnel expérimenté et du personnel moins expérimenté faisant ainsi en sorte que le personnel moins expérimenté rencontre parfois des problèmes lors des installations. Ceci est dû au fait qu'un des installateurs parmi les plus expérimentés ne veut pas partager son savoir-faire avec tous les membres de l'équipe. La structure et la formation des équipes serait à revoir afin de faire en sorte que le personnel moins expérimenté puisse travailler à différentes occasions avec l'installateur le plus expérimenté lui permettant ainsi d'avoir accès à l'information que ce dernier ne veut transmettre directement. De plus, Amusements Inc. pourrait investir dans la préparation de guides d'installation à l'intention de ces installateurs en plus de faire des post-mortem de chacune de ces installations permettant ainsi de faire le bilan des bons et des mauvais coups de chacun. De plus, les guides d'installation pourraient être remis aux distributeurs permettant ainsi de structurer tout le travail d'installation des équipements fabriqués par Amusements Inc.

En conclusion,

Les fabricants d'équipements de jeux extérieurs innoveront peu dans la mesure où ce qui est développé par un est immédiatement copié par l'autre. Conséquemment, la recherche et développement pour Amusements Inc. devrait davantage se situer sur la recherche de nouveaux marchés avec des produits différents mais complémentaires afin de bonifier son offre de jeux. L'idée du parcours santé développée il y a quelques temps déjà, bien qu'intéressante, n'a pas été menée correctement. Actuellement, Amusements n'a ni les ressources ni les connaissances pour mener à bien des projets de recherche et développement. Pour ce faire, une fois l'orientation

définie au niveau de l'entreprise, il y aurait lieu de statuer dans quelle mesure la recherche et développement sera utile pour permettre à l'entreprise d'atteindre ces objectifs.

Amusements Inc. est une entreprise où le dialogue entre les actionnaires n'est pas assez présent afin d'avoir une vision claire de là où l'entreprise veut être à court ou à moyen terme. La compétition est féroce et Amusements Inc. ne peut pas se permettre de faux pas. Il est vrai que Amusements Inc. peut miser sur la sensibilité du client au fait que son produit est de conception et de fabrication québécoise mais la direction devrait toutefois apporter une attention particulière aux points suivants afin de mieux gérer le peu d'intangibles qu'elle possède :

- Faire le bilan des relations entre les actionnaires et évaluer le goût de chacun de maintenir leur implication dans l'entreprise;
- Définir la mission et la vision de l'entreprise;
- Revoir les relations avec les distributeurs afin de travailler tous ensemble à l'atteinte des objectifs et non pas seulement compter sur l'effort des distributeurs pour augmenter le chiffre d'affaires de Amusements Inc.;
- Revoir le processus de recrutement du personnel afin d'avoir accès à du personnel plus expérimenté;
- Partager l'expérience des installations effectuées par l'équipe d'installateurs;
- Élaborer un cahier des charges pour l'installation des modules de jeux.

Conclusion

La présente recherche a été guidée par les trois objectifs suivants soit,

- Relever le défi d'identifier des actifs et des compétences intangibles en contexte de petites et moyennes entreprises ceci par le développement d'un cadre de référence théorique lequel permettra de structurer l'inventaire des différentes ressources intangibles des petites et moyennes entreprises;
- Mettre à l'épreuve le cadre de référence par des études de cas sur le terrain portant sur l'identification des actifs et des compétences intangibles reliés aux processus de l'entreprise;
- D'analyser les moyens de déploiement des intangibles identifiés dans les entreprises selon les potentiels identifiés.

Malgré un cadre de référence simple, l'identification des intangibles ne s'est pas avérée une tâche facile dans le cadre de la présente étude. En effet, bien que la littérature donne des indications sur ce que l'on doit considérer comme un intangible et sur l'importance que l'on doit y accorder, il a été aisé de constater que les dirigeants d'entreprises ne sont pas familiers avec ce terme. En effet, parmi les trois entreprises rencontrées, une seule avait entendu parler de cette notion soit Bio Inc. et ce, dans le cadre de leur formation suivie sur la gestion des entreprises. Toutefois, le cadre développé a permis l'identification des intangibles tels qu'observés dans la gestion quotidienne des entreprises permettant ainsi de saisir leur caractère informel. L'identification des intangibles et la catégorisation qu'il a été possible de faire grâce à l'analyse inter-cas permet d'affirmer que les probabilités que l'on retrouve les mêmes intangibles dans des entreprises du secteur manufacturier sont très bonnes mais que ceux-ci ne sont pas homogènes d'une entreprise à l'autre. En effet, ce qui distinguera la mise en valeur d'un intangible entre deux entreprises sera l'approche et les valeurs des dirigeants en place permettant ainsi de démontrer que les intangibles ont un caractère local important. Enfin, la liste de catégories d'intangibles que l'étude inter-cas a permis d'élaborer ne doit pas être considérée comme étant une liste exhaustive mais plutôt comme étant un point de départ de l'étude du fonctionnement d'une organisation qui jumelé à un

diagnostic complet de l'entreprise permettra d'élaborer une liste qui sera utile aux dirigeants pour définir et/ou revoir sa stratégie.

Suivant les travaux de Hall (1992, 1993), les ressources intangibles ont été regroupées en deux catégories soit « dépendante des gens » et « indépendantes des gens ». Cette catégorisation permet d'abord et avant tout de distinguer les actifs (quelque chose que l'on a) des compétences (quelque chose que l'on peut ou que l'on sait faire). La réalisation des trois études de cas nous a permis de constater que les entreprises ont davantage de compétences que d'actifs donc qu'elles doivent davantage miser sur leurs ressources humaines pour assurer le succès de leur organisation respective démontrant ainsi que l'homme apparaît comme son principal actif et comme sa source essentielle de création de valeur. À partir du moment où l'on prend véritablement conscience que l'homme qualifié, compétent et surtout talentueux représente le facteur rare et la principale source potentielle de richesses de l'entreprise, l'on est conduit à remettre en cause ses modes courants de gestion de ses ressources. C'est le sens même du concept de compétitivité qui représente l'avantage qu'une organisation peut se créer par rapport à d'autres du seul fait des caractéristiques du management de ses ressources humaines.

Boudin Inc. et Amusements Inc. se sont avérés deux exemples intéressants en vertu de l'aspect de la gestion de ses ressources. Bien que leurs pratiques de gestion des ressources humaines soient peu formalisées, l'empathie de la direction envers le personnel a permis de démontrer que c'est un des aspects du maintien en emploi de ses ressources.

Toutefois ceux qui réussissent le mieux, semblent avoir réfléchi et travaillé sur un ou quelques scénarios quant à la place qu'ils veulent occuper. Bio Inc. est la seule entreprise avec un plan d'affaires bien défini et la rencontre avec le personnel a permis de constater que connaissant bien les orientations de l'entreprise, cela leur permet de mieux voir l'importance de leur contribution dans l'atteinte des résultats de l'entreprise.

Conséquemment, la vision est un élément déterminant dans le succès d'une organisation. Boudin Inc. et Bio Inc. en sont deux exemples probants dans la mesure où la vision a toujours été le

moteur de développement de l'entreprise et que, bien qu'aujourd'hui Boudin Inc. soit à l'heure des choix, elle a réussi à tirer son épingle du jeu dans un marché hautement compétitif.

En ce qui a trait à l'objectif de déploiement des intangibles, à partir des tableaux indiquant le taux de présence ou d'absence relative des intangibles, il s'est avéré possible de formuler différentes recommandations aux entreprises quant aux actions qu'ils devraient poser afin de mieux déployer leurs intangibles. Ceci permet donc de démontrer l'application concrète que l'on a pu faire des notions théoriques véhiculées dans la littérature scientifique d'où l'originalité de la présente recherche.

La réalisation de cette étude a permis de réfléchir et d'identifier des opportunités de recherche lesquelles pourraient bonifier les résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche. En voici quelques-unes :

- L'utilisation de l'approche processus pour l'identification des intangibles a permis de se concentrer sur les activités réalisées par le personnel permettant ainsi d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement d'une organisation et de l'interrelation entre les différents ressources. Conséquemment, il pourrait être intéressant éventuellement d'évaluer si les entreprises ayant intégré l'approche processus dans la gestion de leur organisation gèrent mieux leurs intangibles que celles qui ne l'ont pas fait. Les entreprises dotées d'un système de management de la qualité enregistrées à la Norme internationale ISO 9001:2000 pourraient être de bonnes candidates puisque les exigences de cette norme sont basées sur la gestion des processus d'une organisation.
- Une des entreprises étant la propriété d'une femme, il pourrait aussi être intéressant d'évaluer si les entreprises gérées par des femmes gèrent leurs intangibles mieux ou différemment que les entreprises gérées par des hommes.
- La littérature sur les intangibles est à la base d'une multitude de publications ayant pour objet la gestion des compétences-clé, la gestion des savoirs, l'entreprise apprenante, ... Il pourrait

être intéressant d'évaluer si les entreprises ayant mises en place de tels principes de gestion gèrent mieux les intangibles de leurs organisations.

Enfin, étant donné les profonds et rapides changements qui se produisent dans l'environnement des entreprises, celles-ci doivent répondre avec des outils appropriés pour mener à bien la gestion de leurs intangibles afin d'accroître leurs avantages compétitifs.

Références

- AMIT R., SCHOEMAKER, P. J. H., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Janvier, Volume 14, 33-46.
- ATKINS, M., LOWE, J., (1994). Stakeholders and the Strategy Formation Process in Small and Medium Enterprises, *International Small Business Journal*, volume 12, issue 3, April-June.
- BELLEY, A. (1999). *Notes de cours, Management de la PME*. Département des Sciences de la gestion, UQTR, Manuscrit non publié.
- BERG, B. L., (1995). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 2e Édition, Allyn and Bacon, États-Unis.
- BRANDENBURG, H., WOYJTINA, J.-P., (2003). *L'approche processus, mode d'emploi*, Éditions d'Organisation.
- BROWN, L. , (1970). *Le diagnostic stratégique*, Les Entreprises Modernes d'Éditions.
- CAPET, M., CAUSSE, G., MEUNIER, J., (1983). Diagnostic, Organisation, Planification d'entreprise, Économica, Paris.
- CARMELI, A., (2001). High- and low-performance firms : do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?, *Technovation*, Volume 21, Issue 10, 661-671.
- CARRIÈRE, J.-B., (1990). La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale P.M.E.* , vol 3, no 3-4 : 301-325.
- CARRIÈRE, J.-B., (2000). *Notes de cours, Gestion Stratégique de la PME*, Département des Sciences de la gestion, UQTR, Manuscrit non publié.
- CATTAN, M., (2000). *Une approche innovante*, AFNOR, Paris.
- CHAVAUDRET, F., (1993). *Le diagnostic d'entreprise : vers une charte de qualité*, Éditions Romillat, Paris.
- COTÉ, M., MALO, M.-C., (2002). *La gestion stratégique : Une approche fondamentale*, Gaétan Morin Éditeur Ltée, Québec.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris.
- DEJOUX, C., (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.

- DESLAURIERS, J.P., (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*, Éditions Mc-Graw Hill.
- FERNANDEZ, E., MONTES, J. M., VAZQUEZ, C. J., (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources : A resource-based approach, *Technovation*, Volume 20, Issue 2, 81-92.
- FILION, L.-J., (1989). *Le développement d'une vision : Un outil stratégique à maîtriser*, Cahiers de recherche du GREPME, vol. 14, no. 3, Septembre.
- GREPME, (1997). *Les PME, bilans et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec.
- HALL, R., (1992). The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Volume 13, 135-144.
- HALL, R., (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Volume 14, 607-618.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., (1995). *La conquête du futur*, Interéditions.
- HAFSI, T., TOULOUSE, J.-M., et al. (1996). *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les Éditions Transcontinental.
- HENDRY, J. R., (2005). Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration, *Journal of Ethics*, volume 61, 79-99.
- HOROVITZ, J., PITOL-BELIN, J.-P., (1984). *Stratégie pour la PME*, Mc-GRAW-HILL, Paris.
- ISO (2000). *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. ISO, 2^e édition.
- ISO, (2002). *Lignes directrices pour l'audit de systèmes de management de la qualité et/ou de système de management environnemental*, ISO.
- ITAMI, H., ROEHL, T.W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1987.
- JONSEN, G., SCHOLES, K., (1993). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., (2004). *Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, United States of America.
- KEPNER, B. B., (1991), *La Vision Stratégique en Action*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- LEROY, F., (2001). *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, Paris.

- MAGLIULO, B., (1983). *Les petites et moyennes entreprises*, Hatier, Paris.
- MANGELSDORF, D., (1998). Evolution from quality management to an integrative system in modern business, *Total Quality Management*, vol. 9, nos 4 et 5, pp 164-166.
- MARCHESNAY, M. (1991). *Économie d'entreprise*, Collection Gestion, Eyrolles Université, Paris.
- MATHIEU, S., (2003). *Réussir l'approche par les processus*, AFNOR.
- McNAIR, C.J. et al., (1998). La mise en oeuvre de la gestion des processus, *Politique de comptabilité de management*, Société des comptables en management du Canada, no. 47, Hamilton (Ontario).
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., (1999). *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Éditions Village Mondial, Paris.
- NONAKA. I., TAKEUCHI, H., avec des contributions de Ingham, M., (1997). La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- ORÉAL, S., (1993). *Le management stratégique de l'entreprise*, Économica, Paris.
- POTIÉ, C., (1991). *Diagnostic qualité : méthodes d'expertise et d'investigation*, AFNOR.
- PORTER, M., (1999). *L'Avantage concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, Paris.
- RANGONE, A., (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises, *Small Business Economics*, Volume 12, 233-248.
- RISPAL, M. H., (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Éditions de Boeck Université, 1^{ère} édition.
- ROBSON, C., (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2e édition, Blackwell Publishing.
- ROSSMAN, G.-B, RALLIS, I.-S., (1998). *Learning in the field: an introduction to qualitative research*, Sage Publications.
- THIBAUT, J.-P., (1989). *Le diagnostic d'entreprise, Guide Pratique*, Société d'édition et de diffusion pour la formation, 1^{ère} édition.
- WENERFELT, B., (1984). A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Volume 5, 171-180.

YIN, R. K., (2003). Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, 3^{ième} édition.

Annexe A

Document explicatif à l'intention des entreprises

- ***Objectif visé***

Réaliser un diagnostic afin de faire l'inventaire des principales forces internes, zones d'excellence, développées par votre entreprise. À l'issu du diagnostic, il sera possible de formuler des recommandations afin de mettre davantage en valeur vos atouts stratégiques.

- ***Fondement de l'approche par la ressource***

Pour une entreprise, les ressources et les produits sont les deux côtés d'une médaille. La plupart des produits requièrent les services de plusieurs ressources et la plupart des ressources peuvent être utilisées dans plusieurs produits. En spécifiant l'importance de l'activité de l'entreprise dans différents marchés, il est possible de conclure sur l'engagement minimum des ressources nécessaires. En contrepartie, en spécifiant le profil de la ressource d'une entreprise, il est possible de trouver la combinaison optimale des activités produit-marché puisque ce qu'une entreprise veut c'est de créer une situation où la position de sa propre ressource rend difficile directement ou indirectement son obtention par les autres.

Selon l'approche par la ressource, laquelle tient son origine dans la théorie économique et les premières théories sur la stratégie, la compétitivité à long terme d'une entreprise dépend du talent de ses ressources qui les différencie de ses concurrents, qui sont durables et qui sont difficiles à imiter ou substituer.

L'approche par la ressource ne prend pas en considération toutes les ressources d'une entreprise mais met plutôt l'accent sur les ressources dites critiques ou stratégiques i.e. celles qui sont à la base d'un avantage compétitif durable pour l'entreprise.

Une entreprise peut se différencier de ses concurrents de par ses ressources intangibles. Si une ressource peut être achetée, les concurrents avec suffisamment de ressources pourront aussi y avoir accès. Les ressources intangibles ont de multiples usages. Prenons une entreprise qui a une bonne réputation auprès de ses clients. La bonne réputation pour un produit donné peut être utilisée pour promouvoir un autre produit. Les caractéristiques importantes des ressources intangibles sont qu'elles ne peuvent être obtenues qu'avec de l'argent, elles sont difficiles à développer, peuvent être utilisées de différentes façons et peuvent avoir des bénéfices simultanés.

Les atouts tangibles peuvent être relativement faciles à imiter ou à acquérir mais la difficulté réelle est rencontrée avec les ressources intangibles. Les ressources intangibles sont donc le savoir-faire local d'une entreprise sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour occuper la place désirée sur le marché.

- ***Cadre de référence***

Le diagnostic est la méthode retenue pour faire l'identification des intangibles au sein de votre entreprise. Le cadre utilisé pour la collecte de données inclut :

- La vision du propriétaire dirigeant ;
- Les intervenants dans l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- Les processus de réalisation du produit – ventes et marketing, production/livraison et distribution des produits;
- Les processus de soutien – achats, recherche et développement et ressources humaines.

- ***Votre implication***

La disponibilité des différentes ressources afin de recueillir toutes les informations requises pour obtenir un portrait complet de l'éventail des ressources de l'entreprise. La durée de la collecte d'informations est estimée à deux jours. La durée de la collecte d'informations est ajustée en fonction de la taille de l'entreprise.

- ***Les résultats***

À l'issue de la collecte et de l'analyse des informations recueillies, ceux-ci seront intégrés à mon mémoire de maîtrise. Ils seront traités en toute confidentialité. À votre convenance, les résultats pourront vous être transmis pour votre information et propre bénéfice afin que vous puissiez les utiliser pour maximiser les intangibles de votre entreprise.

Annexe B

Guide d'entrevue – Diagnostic d'une entreprise

1	Renseignements généraux sur l’entreprise	2
2	Vision du(des) dirigeant(s)	3
2.1	Mission et vision de l’entreprise	3
2.2	Communication de la vision.....	3
3	Intervenants dans l’environnement externe de l’entreprise	4
3.1	Les concurrents.....	4
3.2	Les fournisseurs/sous-traitants.....	4
3.3	Les clients	5
4	Les processus de l’entreprise	6
4.1	Les processus de réalisation du produit.....	6
4.1.1	Ventes et marketing	6
4.1.2	Réalisation des produits.....	8
4.2	La direction générale.....	11
4.2.1	Leadership	11
4.2.2	Structure de l’entreprise.....	12
4.2.3	Contrôle.....	12
4.3	Les processus de soutien.....	14
4.3.1	Recherche et développement.....	14
4.3.2	Approvisionnements	15
4.3.3	Ressources humaines	17
5	Références	20

1 Renseignements généraux sur l’entreprise

- o Quelle est la dénomination sociale de l’entreprise?
- o Quelle est la date de création de l’entreprise?
- o Qui est(sont) le(s) fondateur(s) de l’entreprise?
- o De quel type d’entreprise s’agit-il?
 - o Familiale - Y a-t-il une relève ? – Répartition des parts ou actions
 - o Actionnaire unique
 - o Actionnaire(s) multiple(s) – Répartition des parts ou actions
- o Quels sont le(s) fonction(s) et nom(s) des principaux dirigeants?
- o Historique sommaire de l’entreprise – Grandes étapes, points-clés de son évolution
- o Quel est le chiffre d’affaires de l’entreprise? – Ordre de grandeur seulement
- o Selon quel type de fabrication l’entreprise fonctionne-t-elle? – Sur commande/Pour inventaire
- o Quelle est votre capacité de production actuelle? Votre capacité maximale est-elle atteinte?
- o Quel est ou quels sont les produit(s) de l’entreprise? – Nombre et pourcentage du chiffre d’affaires
- o Dans quel(s) secteur(s) d’activité(s) oeuvrez-vous?
- o Sur quel(s) territoire(s) couvert(s) vos produits sont-ils distribués?
- o Combien d’employés travaillent au sein de votre entreprise et selon quel horaire de travail?
- o Syndicat – votre entreprise est-elle affilié à un syndicat? Si oui, lequel? Sinon, comment les relations de travail sont-elles gérées?
- o Détenez-vous des certifications telles que ISO, HACCP, CWB, ...?
- o Quelle est la perception de l’entreprise :
 - Par le personnel?
 - Par le marché?

2 Vision du(des) dirigeant(s)

2.1 Mission et vision de l’entreprise

- Quelle est la mission de l’entreprise?

La mission fait-elle l’objet d’un énoncé documenté et véhiculé au sein de l’entreprise?

Quelle est votre vision de l’entreprise du point de vue où vous voulez être dans trois à cinq ans?

Est-ce que cette vision a fait l’objet d’un consensus au sein de l’entreprise et tient-elle compte des principes et valeurs de tous les dirigeants, selon le cas?

Est-ce que la vision oriente les priorités et les décisions d’affaires que ce soit au niveau :

- Des produits?
- Des marchés?
- Des résultats/profits?
- De la technologie?
- De la capacité de production?
- Des méthodes de distribution/ventes?

Est-ce que la vision est reliée aux plans opérationnels et aux budgets?

Est-ce que la stratégie découlant de la vision est déployée et mise en œuvre avec efficacité? Est-elle révisée lorsque nécessaire?

2.2 Communication de la vision

- Est-ce que la vision est partagée et connue du personnel?

3 Intervenants dans l’environnement externe de l’entreprise

3.1 *Les concurrents*

- Quels sont les principaux enjeux de la concurrence auxquels vous devez faire face?
- L’intensité de la concurrence est-elle :
 - Faible?
 - Moyenne?
 - Forte?
- Quels sont vos principaux concurrents, leur part de marché et notoriété?
- Y a-t-il des menaces d’entrée de nouveaux concurrents?
- Y a-t-il des menaces d’entrée de nouveaux produits?
- L’action des principaux concurrents porte-t-elle surtout sur :
 - L’innovation?
 - La créativité?
 - La qualité des produits?
 - Les prix?
 - Le service?
- Quelles sont vos forces par rapport à la concurrence?

3.2 *Les fournisseurs/sous-traitants*

- Quels sont vos plus gros fournisseurs, le volume d’achat et les coûts correspondants?
- Cherchez-vous en matière de fournisseurs à :
 - Diversifier plutôt vos sources d’approvisionnement?
 - Vous assurez l’exclusion de certains?
- Est-ce que vos fournisseurs sont intéressés à être partenaire avec vous dans le but de développer de nouvelles façons de faire, de l’expertise? Si oui, de quel type d’expertise s’agit-il?
- Est-ce que vos concurrents utilisent les mêmes sources d’approvisionnement que vous?
- Quelles sont vos principales forces qui vous permettent d’améliorer vos relations avec vos fournisseurs?

3.3 Les clients

- Quel est l’état actuel du marché et quelle est la tendance (lancement, croissance, maturité, déclin)?
- Quels sont les principaux marchés et publics de l’entreprise :
 - a) Qu’achète le marché?
 - b) Pourquoi achète-t-il?
 - c) Qui achète?
 - d) Comment achète-t-il?
 - e) Quel est le potentiel du marché?
- Quels sont les principaux segments de chaque marché :
 - a) Clientèles?
 - b) Répartitions géographiques?
 - c) Valeur de la demande par segment?
 - d) Motivation des consommateurs?
- Quelle est l’évolution prévisible de la demande :
 - a) Expansion annuelle?
 - b) Développement de l’emploi des produits?
 - c) Évolution des besoins et de la satisfaction des consommateurs?
 - d) Paramètres d’influence de l’évolution?
- L’entreprise a-t-elle déterminé avec soin le potentiel total du marché et ceux des différents segments?
- Quel est le taux de pénétration sur les différents marchés en valeur globale et en pourcentage?

Le nombre de clients est-il concentré (quelques gros clients) ou très élevé? Quelle est la répartition de la clientèle :

- Par activité?
- Par zone géographique?

Quelle est la part du chiffre d’affaires réalisée avec les principaux clients (nombre et pourcentage)?

Quelle est la part du chiffre d’affaires réalisée avec les autres clients (nombre et pourcentage)?

- Quel est le rapport de force avec les clients :
 - Favorable aux clients?
 - Favorable à l’entreprise?
- Quelles sont vos forces dans la relation entreprise-client? Sur quoi devez-vous miser pour développer vos relations avec les clients?
- Est-il possible de développer des relations de partenariat et de collaboration avec les clients (par exemple, amélioration de la qualité, création de nouveaux produits)?

4 Les processus de l’entreprise

4.1 Les processus de réalisation du produit

4.1.1 Ventes et marketing

○ Marketing

Par qui et comment la fonction marketing est-elle exercée dans l’entreprise?

Existe-t-il une procédure et/ou méthode bien définie visant à :

- Identifier et analyser les opportunités qui se présentent?
- Choisir parmi ces opportunités?
- Développer des stratégies adéquates?
- Formuler des plans d’action?

Est-ce que l’entreprise a une stratégie marketing clairement définie?

○ Objectifs et programmes commerciaux

Est-ce que la direction a défini des objectifs de vente et de profits à partir :

- Des objectifs à long terme?
- Des résultats passés?
- Des perspectives actuelles?

Ces résultats sont-ils raisonnables compte tenu :

- De la concurrence?
- Des moyens de l’entreprise?
- Des opportunités?

Ces objectifs sont-ils traduits dans un programme de vente?

Connaît-on le prix de revient par produit?

La fixation du prix de vente se fait-elle à partir du prix de revient?

Quelle serait la réaction des consommateurs à une baisse – une hausse – des prix?

Quelle serait la réaction des concurrents à une hausse- une baisse de prix décidée par l’entreprise?

Quelles seraient les conséquences pour l’entreprise et sa réaction à une hausse - une baisse des prix décidée par la concurrence?

○ ***Promotion des ventes***

Est-ce que l’entreprise soutient ses ventes par un programme de promotion approprié?

Quels sont les moyens de ce programme :

- Publicité?
- Représentation?
- Relations publiques?
- Actions de stimulation?

Quel est le budget de la promotion des ventes et sa répartition entre les différents moyens retenus?

Ce budget est-il suffisant eu égard aux objectifs commerciaux de l’entreprise?

Comment la force de vente est-elle structurée?

- Par secteur géographique?
- Par produit?
- Par marché?
- Par une combinaison des éléments ci-dessus?

Comment la force de vente est-elle rémunérée?

Entretient-on l’efficacité de la force de vente par une formation permanente du personnel visant à l’adapter aux nouveaux produits et à l’évolution des besoins de la clientèle et des méthodes de ventes?

○ ***Transaction avec les clients***

Comment les transactions avec les clients sont-elles conclues?

Est-ce que des confirmations sont exigées avant de s’engager envers le client?

Le traitement des commandes est-il rapide?

Comment les modifications aux commandes sont-elles traitées?

Existe-t-il un planning et un contrôle des commandes en cours?

La facturation se fait-elle au fur et à mesure des livraisons?

Existe-t-il une bonne liaison avec la comptabilité, notamment au niveau du suivi des règlements-clients?

○ ***Distribution***

Comment votre réseau de distribution est-il constitué? Est-il établi depuis plusieurs années?

Évalue-t-on régulièrement les performances des différents membres du circuit de distribution?

Le circuit est-il en évolution permanente?

○ ***Service technique***

Y a-t-il un service technique mis à la disposition des clients? Si oui, de quel type s’agit-il?

○ ***Suivi de la satisfaction du client***

Comment vous assurez-vous de la satisfaction de vos clients?

Comment obtenez-vous de la rétroaction des clients?

Traite-t-on avec assez de soin et de diligence les réclamations?

Comment et par qui les retours de marchandise sont-ils autorisés?

4.1.2 Réalisation des produits

○ ***Planification, suivi et contrôle de la production***

Existe-t-il un programme de fabrication?

Comment et par qui est-il élaboré?

Comment en assure-t-on le suivi?

Comment les dépassements sont-ils gérés? Le client est-il informé?

Comment les changements à la planification établie sont-ils gérés?

Fait-on l’étude des écarts de temps entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé?

Connaît-on le pourcentage de rebuts et retouches?

Connaît-on les taux d’improductivité des heures de travail et des heures machines?

○ ***Fabrication du produit***

Quelles sont les principales étapes de la fabrication du produit?

À partir de quel(s) document(s) le personnel est-il en mesure de fabriquer le produit? Exploite-on les bons de travail?

Quelles sont les principales technologies utilisées? Utilisez-vous une technologie récente? Si non, envisagez-vous des investissements au cours des prochaines années?

L’acheminement des pièces et l’écoulement des fabrications sont-ils satisfaisants?

Comment le statut des différents produits est-il défini?

Où et comment les produits en attente de transformation et/ou de livraison sont-ils entreposés?

○ ***Contrôle de qualité***

Existe-t-il un service de contrôle de la qualité des produits?

Par qui et à quelle fréquence les contrôles sont-ils réalisés?

Quelles méthodes de contrôle emploie-t-on? Sont-elles suffisantes et bien adaptées aux types de produits contrôlés?

Que fait-on en cas de non-conformité?

Est-ce que des actions correctives sont mises en œuvre pour prévenir la répétition des non-conformités observées?

○ ***Livraison du produit***

Par qui et selon quel(s) moyen(s) les produits sont-ils livrés aux clients? Quels sont les critères de choix de vos transporteurs?

Est-ce que les produits doivent être chargés d’une façon particulière pour assurer que ceux-ci arrivent en bon état chez les clients?

Est-ce que les produits doivent être maintenus dans certaines conditions afin d’assurer que ceux-ci arrivent en bon état chez les clients?

Quels sont les vérifications faites sur les produits avant leur expédition?

Comment assure-t-on que les produits arriveront à temps chez les clients?

○ ***Infrastructures***

Quelle est l’importance et la nature du parc machine?

Quels sont l’âge moyen, le taux d’utilisation, l’état et l’entretien des machines?

Les machines sont-elles bien adaptées à la production?

Les locaux sont-ils suffisants et bien adaptés au type de production? Seraient-ils extensibles en cas de développement?

Quels sont l’âge, l’état et l’entretien des locaux?

La définition, l’agencement et la disposition des postes de travail ont-ils fait l’objet d’une étude approfondie?

Dans quelle mesure l’environnement de travail est-il géré de façon à obtenir la conformité du produit?

4.2 La direction générale

4.2.1 Leadership

○ Style de leadership

Si vous deviez vous-même vous classer dans un style de direction, considérez-vous que vous êtes plutôt :

Autoritaire ou « politique » (négociateur)?
Centralisateur ou délégué?
Informatif ou explicatif?
Individualiste ou coopératif?
Intransigeant ou compréhensif (erreurs ou résultats)?

Pourriez-vous expliquer les raisons de ce style en liaison avec :

Votre propre personnalité (tempérament),
Votre système de valeurs personnelles;
La situation de l’entreprise;
Les attentes de vos collaborateurs;
La culture de l’entreprise;
L’environnement de l’entreprise?

Estimez-vous devoir faire évoluer « votre style » dans l’avenir et si oui, pourquoi?

○ Efficacité et qualités de la direction

Est-ce que les tâches qui relèvent obligatoirement de la direction ont été identifiées? Ces tâches sont-elles connues du personnel?

Est-ce qu’en tant que dirigeant vous diriez que vous êtes efficace sur la base de :

Structure de votre travail;
Maîtrise de votre temps;
Délégation de certaines tâches;
Utilisation des ressources vous entourant.

Est-ce qu’en tant que dirigeant savez-vous dialoguer avec votre personnel et le motiver?

Est-ce que votre équipe de direction est bien structurée et représentative des activités de l’entreprise?

4.2.2 Structure de l’entreprise

- Comment votre organisation est-elle structurée :

Par fonction?

Par produit?

Par zone géographique?

Par clientèle?

Par chantier ou travaux spécialisés?

- Est-ce que la structure de l’entreprise est représentée sous la forme d’un organigramme? Si oui, est-il à jour? A-t-il été diffusé au personnel?
- Est-ce que les contributions attendues des différentes unités sont définies et connues du personnel?
- Est-ce que les liaisons minimales entre les différents intervenants sont définies et maintenues?
- Est-ce que la structure d’autorité est définie au niveau des différentes unités et de la prise de décision?
- Est-ce que les niveaux de prise de décision sont définis en fonction du type de décision, des activités, des conséquences sur l’avenir à court, à moyen et à long terme de l’entreprise?
- Est-ce que chaque poste de travail est défini en regard de :

La tâche à accomplir?

Les objectifs et normes de rendement?

La responsabilité et de la dépendance hiérarchique du titulaire?

Du contrôle du travail?

Des liaisons avec les autres postes?

4.2.3 Contrôle

- La fonction de contrôle est-elle bien intégrée à la direction par un contrôleur de gestion qui lui est rattaché directement, ou exercée par le dirigeant lui-même à partir d’un tableau de bord?
- Les indicateurs de contrôle retenus permettent-ils dans chaque domaine (commercial, technique, etc.) et aux différents niveaux de responsabilités (directeurs, chefs de service, cadres) de contrôler les résultats obtenus avec :

Les objectifs visés (ou affectés)?

Les résultats passés?

Les résultats de la concurrence?

- La périodicité des contrôles (quotidien, hebdomadaire, mensuel, annuel) est-elle adaptée aux nécessités de rapidité des actions correctives éventuelles?
- L’analyse et l’interprétation des résultats sont-elles utilisées également pour apprécier la performance de chaque responsable (réalisations/objectifs)?
- L’analyse des résultats, l’évaluation de l’avancement des programmes et projets, la réflexion sur les décisions à prendre font-elles l’objet de réunions de travail périodiques :
 - En petit comité (direction + contrôleur de gestion)?
 - Comité de direction élargi aux principaux cadres de responsabilité?

- La préparation de ces réunions est-elle réalisée correctement par des documents préparatoires (ordre du jour, données chiffrées, hypothèses, etc.)?
- La périodicité de ces réunions de travail est-elle;
 - Hebdomadaire?
 - Mensuelle?
 - Trimestrielle?
- Un compte-rendu des principales décisions précisant la nature des actions à mener, les responsables désignés, le calendrier, les résultats attendus et les modalités de contrôle est-il établi et distribué à tous les participants?

4.3 Les processus de soutien

4.3.1 Recherche et développement

- Est-ce que votre entreprise fait de la recherche et développement?

Si oui, ce travail de recherche et développement porte-t-il sur :

- L’amélioration des produits existants?
- L’amélioration des procédés de fabrication?
- La création de nouveaux produits?
- La mise au point de nouvelle technologie?
- Tous ces aspects ensemble?

Selon quel(s) critère(s), les travaux de recherche et développement sont-ils sélectionnés et identifiés?

Si non, pourquoi?

- Comment le travail de recherche et développement est-il organisé et déployé:

- Interne?
- Externe?
- Collaboration avec des universités et/ou des centres de recherche?

Si les travaux de recherche et développement sont réalisés à l’interne, comment quelles sont les compétences requises et comment maintenez-vous l’expertise du personnel impliqué dans ces travaux?

- Comment les projets de recherche et développement sont-ils gérés? Des budgets sont-ils alloués? Des échéanciers sont-ils établis?
- Quel est le nombre d’études en cours et leur aboutissement probable?
- Quel est le budget alloué à la recherche et développement en pourcentage du chiffre d’affaires?
- Quelles sont les nouvelles technologies à venir? Comment vous tenez-vous au courant dans ce domaine?
- Dans la mesure où un projet de recherche et développement se concrétise, quelles sont les étapes qui permettent au projet de se concrétiser?
- Au moment de la planification, est-ce que l’entreprise détermine :
 - Les participants, leurs rôles et leurs responsabilités?
 - Les étapes de la conception?
 - Les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception?

Est-ce que l’entreprise gère les interfaces entre les différents groupes visés par la conception pour assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités?

- o Est-ce que des revues méthodiques de la conception sont réalisées aux étapes appropriées?

Est-ce que ces revues :

- Évaluent l’aptitude des résultats de la conception à satisfaire les exigences?
- Identifient les problèmes et proposent les actions nécessaires?

Est-ce que les participants à ces revues comprennent des représentants des fonctions concernées par l’étape de la conception faisant l’objet de la revue?

Est-ce que des enregistrements des revues et de toutes les actions nécessaires sont conservés?

- o Quelles sont les conditions de succès? Comment sont-elles définies et comment sont-elles contrôlées?

4.3.2 Approvisionnements

- o **Fonction « achats »**

En quoi consiste la fonction « achats »? Le processus est-il bien défini?

Qui est en responsable?

S’il y a plus d’un acheteur, comment le travail est-il distribué entre eux?

Les consultations et commandes passent-elle obligatoirement par le service?

Quelle est la répartition des achats (matières, pièces, sous-traitance)?

- o **Sélection des fournisseurs**

Existe-t-il un répertoire à jour des principaux fournisseurs?

Quel est en moyenne, le nombre de fournisseurs contactés par consultation?

Quels sont les critères de sélection des fournisseurs?

Comment négociez-vous la qualité des produits :

- En prenant comme base les produits du fournisseur?
- En imposant vos propres spécifications?

Fait-on pression sur eux au niveau des prix et des délais de livraison?

En cas de défaillance de l’un d’entre eux, a-t-on prévu une autre source d’approvisionnement?

Évaluez-vous vos fournisseurs de façon régulière?

Existe-t-il des dossiers fournisseurs (prix, délai, qualité, etc.)?

o ***Achats et inventaire***

Quelle sont les règles d’approvisionnement :

- Stock minimum?
- Délais d’approvisionnement et de sécurité?
- Caractéristiques de la demande?

Y a-t-il un inventaire permanent ou tournant?

Y a-t-il des ruptures de stock? Si oui, quel en est le coût?

Y a-t-il des stocks dormants? Si oui, quel en est le coût?

Comment vos exigences sont-elles transmises à vos fournisseurs?

Les demandes d’achat sont-elles vérifiées systématiquement avant d’envoyer les commandes?

Les bons de commande précisent-ils :

- Le produit à acheter?
- Les exigences pour l’approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements, selon le cas;
- Les exigences pour la qualification du personnel, selon le cas;
- Les exigences relatives au système de management de la qualité, selon le cas.

Des confirmations de commande sont-elles exigées des fournisseurs?

Y a-t-il un système de suivi et de relance systématique auprès des fournisseurs?

○ ***Contrôle à la réception***

Les marchandises reçues sont-elles contrôlées systématiquement sur le plan :

- Des quantités?
- De la qualité?

Le contrôle est-il effectué avec le bon de commande pour vérification?

En cas de non-conformité, que faites-vous? Comment les non-conformités sont-elles documentées et rapportées aux fournisseurs?

Est-ce que les marchandises refusées ou retournées font l’objet d’un bon de retour?

Est-ce que les litiges en cours avec les fournisseurs font l’objet d’un examen et d’une revue périodique?

Les factures fournisseurs sont-elles contrôlées :

- Seules?
- Avec les bordereaux de livraison?
- Avec bordereaux de livraison et bons de commande?

4.3.3 Ressources humaines

○ ***Besoins en ressources***

Comment planifiez-vous vos besoins en ressources?

Quels sont les domaines d’expertise que vous devez de maintenir?

Comment planifiez-vous l’ajout d’un nouveau poste?

○ ***Qualifications et exigences des postes de travail***

Est-ce que l’entreprise a défini les qualifications/exigences pour les différents postes de travail en matière de formation initiale et professionnelle, de savoir-faire et d’expérience?

○ ***Recrutement du personnel***

Est-ce que l’entreprise recrute les individus en fonction de ses besoins en compétences?

Est-ce que l’entreprise permet à son personnel d’appliquer sur les postes affichés lorsque celui-ci satisfait aux exigences du poste?

Est-ce que l’entreprise attire suffisamment de candidats?

Est-ce que l’entreprise dispose de méthodes satisfaisantes pour sélectionner les candidats correspondant aux profils des postes?

○ ***Accueil et intégration du personnel***

Est-ce que l’entreprise accueille les nouveaux employés de façon structurée?

Est-ce que l’entreprise encadre la formation des nouveaux employés?

Est-ce que l’entreprise fait le suivi de la formation afin de s’assurer que les nouveaux employés seront efficaces dans leur travail ?

○ ***Évaluation et identification des besoins de formation***

Est-ce que l’entreprise évalue ses ressources humaines afin d’améliorer le développement et l’efficacité de sa main d’œuvre?

Est-ce que l’entreprise détermine les besoins de formation afin de voir à la formation et au perfectionnement de ses ressources humaines ainsi que pour renforcer les connaissances et les habiletés de ses ressources humaines?

○ ***Rémunération du personnel***

Est-ce que le niveau des salaires offerts par l’entreprise est comparable à la région et aux entreprises similaires?

Existe-t-il un intéressement du personnel aux résultats?

Quels sont les avantages sociaux?

○ ***Communication avec le personnel***

Est-ce que l’entreprise communique avec son personnel de façon à les informer de la performance de l’entreprise?

Est-ce que les employés ont les moyens de communiquer et ce, à tous les niveaux de l’organisation?

○ ***Bien-être des employés***

Est-ce que l’entreprise offre à son personnel des services spéciaux (services d’aide, programme de loisirs, formation non reliée au travail, ...)?

Est-ce que l’entreprise tient compte de la santé, la sécurité et de la satisfaction de son personnel?

La nombre et la gravité des accidents au travail sont-ils en régression? Quelles sont les mesures qui restent à prendre?

Les conditions matérielles de travail sont-elles satisfaisantes (état des locaux, travaux insalubres, chauffage, éclairage, aération, etc.)?

Concernant les horaires et les contraintes de travail des différentes catégories de personnel, quelles sont les améliorations possibles?

○ ***Culture d’entreprise***

Quelles sont les valeurs de l’entreprise?

Comment sont-elles promues auprès du personnel?

Le climat de travail est-il bon?

Considère-t-on avant tout le personnel comme une ressource, un problème ou un coût?

Quelle est l’attitude de la direction à l’égard des institutions représentatives des salariés (syndicats, délégués, comité d’entreprise)?

Quelles sont les revendications actuelles du personnel? Essaie-t-on de prendre en compte les préoccupations individuelles des salariés?

5 Références

Les références suivantes ont été utilisées pour l’élaboration de la présente grille d’entrevue :

ASSOCIATION CANADIENNE DE NORMALISATION, (2001). *Guide ISO 9000 – Lignes directrices pour l’application des normes ISO 9000*, 3^e édition

DE SAINTE MARIE, G., (1992), *Diriger une PME, 10 étapes*, Les Éditions d’Organisation, Paris.

HOROVITZ, J., PITOL-BELIN, J.-P., (1984). *Stratégie pour la PME*, Mc-GRAW-HILL, Paris.

KEPNER, B. B., (1991), *La Vision Stratégique en Action*, Les Éditions d’Organisation, Paris.

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ, (1994). *Le Qualimètre, Guide d’autoévaluation*, 2^e édition.

SCHAER, J.-J., (1982), *Le check-up de la P.M.E.*, Les Éditions d’Organisation, Paris.

THIBAUT, J.-P., (1989). *Le diagnostic d’entreprise, Guide Pratique*, Société d’édition et de diffusion pour la formation, 1^{ère} édition.