



---

La société  
*Construction Satien*  
*Padeboute*

---

**Ronde préliminaire**  
**Cas en**  
**entrepreneuriat**

---

*Place à la jeunesse 2017*

---

## **Mise en situation**

Il y a trente ans, Satien mettait sur pied une entreprise de construction résidentielle à Sainte-Nitouche. Afin de l'aider financièrement et physiquement, Satien avait alors demandé à son beau-frère Ti-Croche de se joindre à lui. Il fut convenu que Ti-Croche détiendrait 40 % des actions de l'entreprise alors que Satien conserverait les 60 % restantes.

Aujourd'hui, trente ans après sa fondation, la société Construction Satien Padeboute (CSP) est toujours détenue par les deux actionnaires fondateurs, selon les mêmes proportions.

CSP a connue plusieurs années d'opération prospères. Avec l'ouverture de la nouvelle usine à Sainte-Nitouche l'an dernier, la ville prend beaucoup d'expansion. Cela a d'ailleurs permis à CSP de doubler son chiffre d'affaire cette année.

Voulant garder un œil sur le bien-être financier de son entreprise, Satien a pris quelques cours de comptabilité tout au long des années. Bien qu'un comptable s'occupe de la tenue de livre de l'entreprise, Satien aime bien passer en revue les dépenses et revenus de CSP pendant les fins de semaine. Selon ses calculs, Satien croyait que l'expansion aurait permis d'augmenter considérablement la marge brute annuelle.

Par contre, en regardant les états financiers fournis par son comptable, Satien a remarqué que la marge brute n'était pas aussi élevée que ce qu'il s'attendait. Il a donc décidé d'étudier la question avec plus de profondeur. Voici les éléments qui le tracassent un peu.

### **1. Capital humain**

Au début de l'année financière, Ti-Croche s'est entendu avec Satien pour utiliser la main-d'œuvre de l'entreprise pour se construire une nouvelle maison. Satien n'y voyait aucune objection et était d'accord pour inscrire toutes les dépenses relatives à ce projet aux livres de l'entreprise. Ti-Croche devait payer les matériaux mais la main-d'œuvre était payée par l'entreprise.

Voulant que sa maison soit terminée le plus rapidement possible, Ti-Croche demandait à sa main-d'œuvre de travailler des heures supplémentaires. Satien ne vit pas d'objection à ce que l'entreprise paye les coûts reliés aux heures supplémentaires.

Cependant, Satien a remarqué que les coûts reliés aux heures supplémentaires n'avaient pas diminués même si la maison de Ti-Croche était terminée depuis plusieurs mois. Il a aussi remarqué que le nombre de maisons terminées avait diminuée au cours des derniers mois. Il trouvait cette relation illogique et contradictoire. Selon lui, si sa main-d'œuvre travaillait plus, elle devrait réussir à terminer plus de maison.

Satien remarqua aussi que le nombre d'accidents reportés au travail avait dépassé le taux reporté depuis le début des opérations de l'entreprise. Il insistait toujours sur les mesures de sécurité et tenait au bien-être de ces employés. Ces événements l'inquiétaient donc pour ses employés mais aussi pour son entreprise.

## **2. Annonce publicitaire**

Satien est un homme d'affaires né et a toujours eu du flair pour les bonnes affaires. Même s'il n'a pas de connaissances spécialisées en marketing, il pensait avoir frapper dans le mille en utilisant la publicité télévisée pour attirer de nouveaux acheteurs.

Satien estimait que Ti-Croche voudrait absolument faire partie de la bande publicitaire, ce qui en soit, n'était pas une mauvaise idée. Par contre, un petit détail le laissait réticent face à cette idée. L'éloquence de Ti-Croche était vraiment restreinte et son apparence laissait à désirer. Il aurait fallu que Ti-Croche change son apparence pour apparaître dans l'annonce publicitaire et donner une image positive à l'entreprise.

Ne sachant pas comment approcher Ti-Croche à ce sujet, Satien a plutôt décidé de laisser tomber l'idée du marketing publicitaire. Satien se dit que ce manque de publicité peut avoir eu un effet néfaste sur le chiffre d'affaires.

## **3. Manque de matériaux**

Étant dans les affaires depuis trente ans, Satien et Ti-Croche sont capables d'estimer avec assez d'exactitude les matériaux requis pour construire les différents modèles de maison de leur entreprise. Depuis quelque temps, Satien a remarqué qu'il devait commander des matériaux supplémentaires pour terminer les constructions.

Au début, Satien se disait qu'il avait dû faire des erreurs de calcul. Ti-Croche avait demandé d'expérimenter quelques nouveaux modèles de construction et Satien se disait qu'il était possible que ce soit ceux-ci qui demandent plus de matériaux.

Après avoir revu les estimations et visiter les chantiers de construction, Satien était perturbé car il semblait bien que les calculs pour les matériaux soient corrects. Il était d'autant plus déçu qu'il ne voyait qu'une seule autre possibilité pour expliquer le manque de matériaux. C'était sûrement les employés qui volaient, et cela, en grande quantité.

Faisant face à ce problème Satien ne sait pas comment poser la question à ses employés. Après tout, ce n'est peut-être pas les employés qui volent. Satien discuta de la situation avec Ti-Croche. Ti-Croche refusa de questionner les employés disant que c'était probablement des gens de la communauté qui volaient les matériaux. Il soutenait que s'ils accusaient les employés, cela diminuerait leur productivité et qu'ils diminueraient alors encore davantage leurs profits.

Pour régler la situation, Ti-Croche proposa à Satien d'espacer les poutrelles et les carrures pour utiliser moins de matériaux. Même s'ils se rapprochaient de la limite permise par la loi, la structure serait assez solide et personne ne s'en rendrait compte. Cela permettrait de minimiser les coûts des matériaux et éviterait d'accuser faussement les employés.

## **4. Politique de décaissement**

Lors de l'établissement des politiques de l'entreprise, Satien et Ti-Croche se sont entendus sur une politique de signature des chèques. Pour assurer un certain contrôle sur les liquidités de

l'entreprise, les deux partenaires devaient approuvés tous les décaissement supérieurs ou égal à 2000\$.

Lorsque Satien examina les relevés bancaires il remarqua trois chèques dépassant le montant de 2000\$ pour lesquels il ne pouvait se rappeler avoir donné son approbation. Il consulta Ti-Croche qui lui confirma avoir signé ces chèques. Il expliqua qu'il n'avait pas été en mesure de rejoindre Satien pour obtenir son consentement et qu'il avait simplement oublié de mentionner les chèques par la suite. Ti-Croche ne voyait pas quel était le problème puisqu'il s'agissait de chèques aux fournisseurs habituels et que c'était pour l'entreprise. Au fait, il trouvait cette règle du 2000\$ assez encombrante.

### **Rencontre avec les employés**

Afin d'y voir clair dans la situation, Satien a rencontrer plus de la moitié des employés pour discuter avec eux. Il s'est alors rendu compte que Ti-Croche utilisait les matériaux et main-d'œuvre de CSP pour construire des maisons à son propre compte. L'entreprise encourait donc les coûts de la construction des maisons alors que Ti-Croche encaissait tous les revenus. Ceci expliquait la diminution drastique de la marge bénéficiaire, l'augmentation du nombre d'accidents et la baisse de performance des employés. Ceci expliquait aussi la disparition des matériaux et les décaissements non autorisés.

### **Travail à faire**

1. Imaginez que vous êtes Satien et que vous n'êtes pas au courant que Ti-Croche construit des maisons à son propre compte à partir des ressources de l'entreprise. Comment auriez-vous résolu chacun des quatre problèmes énoncés ci haut ?
2. Quelles mesures de contrôle Satien auraient pu mettre en place pour prévenir que Ti-Croche prenne avantage des ressources de l'entreprise ?
3. Que devrait faire Satien maintenant qu'il a découvert la ruse de Ti-Croche ?