

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

BERNARD BOUCHARD

B.A.A.

CREATION D'UNE P.M.E.

USINE DE FABRICATION DE PALETTES DE MANUTENTION EN BOIS

Mai 1988



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## REMERCIEMENTS

Un travail de cet envergure ne peut être accompli seul. Pour leur participation de quelque nature que ce soit, je tiens à dédier des remerciements très sincères:

- A mon épouse, Suzanne, mes enfants Véronique et Jean-Philippe, pour leur support et encouragements continus.
- A Monsieur Raymond Auger, directeur de mémoire, pour sa disponibilité, son expertise et ses conseils judicieux qui ont permis de mener à bien ce travail.
- A Monsieur Claude Lalonde, directeur de la maîtrise en gestion des P.M.O. qui, par sa conviction, a suscité mon intérêt pour suivre ce programme de maîtrise.
- A Monsieur Lucien Gaudreault, étudiant à la maîtrise en P.M.O., pour ses conseils et encouragements pour me motiver afin de compléter ce mémoire.
- A Madame Line Boivin et Monsieur Jean Côté, de la firme Bureautex enr., pour leur collaboration à dactylographier le travail.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : DEMARCHE ACADEMIQUE.....</b>	
1.0 Préliminaire .....	3
1.1 Historique du projet .....	3
1.2 Les intervenants .....	5
1.3 La problématique .....	6
1.3.1 La problématique régionale .....	6
1.3.1.1 Le contexte d'avant les années 80 .....	7
1.3.1.2 Le contexte début des années 80 .....	8
1.3.1.3 La situation actuelle .....	10
1.3.1.4 La solution de rechange "création d'une entreprise" .....	11
1.4 La problématique d'ensemble .....	14
1.4.1 Les utilisateurs de P.M.B. au Québec .....	14
1.4.2 Les fabricants de P.M.B. au Québec .....	14
1.5 L'objectif visé et les hypothèses de départ .....	15
1.5.1 L'objectif visé.....	15
1.5.2 Les hypothèses de départ.....	15
1.6 Les moyens d'atteinte de l'objectif .....	16
1.7 La méthode d'intervention .....	16
1.8 Le calendrier de l'étude .....	20
1.9 Le budget .....	20
1.10 Le mandat .....	20
<b>CHAPITRE II : L'IMAGE RICHE.....</b>	
2.0 Préliminaire .....	23
2.1 La description de l'environnement et/ou du super-système .....	23
2.1.1 Economo-technologique .....	24
2.1.1.1 Le produit .....	24
2.1.1.2 Le marché .....	27
2.1.1.2.1 La tendance du marché .....	29

## TABLE DES MATIERES (suite)

2.1.1.3 L'approvisionnement .....	31
2.1.1.3.1 Matière première selon le type d'approvisionnement et mode de production .....	32
2.1.1.4 La concurrence .....	36
2.1.1.5 La technologie .....	38
2.1.2 Le lieu physique .....	39
2.1.3 Le transport .....	40
2.1.4 La politique .....	41
2.2 La description des structures .....	42
2.2.1 La structure de l'industrie .....	42
2.2.1.1 Le type de producteurs .....	42
2.2.1.2 La taille des entreprises .....	43
2.2.2 L'organigramme typique de l'industrie .....	47
2.2.2.1 La structure organisationnelle au Saguenay--Lac-St-Jean .....	48
2.2.3 Le rôle et les responsabilités .....	49
2.2.3.1 Le propriétaire-gérant .....	50
2.2.4 Les politiques opérationnelles et les règlements .....	50
2.2.5 L'aménagement physique des lieux et du travail .....	50
2.2.5.1 Lieu physique .....	50
2.2.5.2 Aménagement du travail .....	51
2.3 La description du processus .....	51
2.3.1 Le système global d'opération .....	53
2.3.2 Le sous-système de fabrication .....	57
2.4 La description des ressources .....	57
2.4.1 Les ressources humaines .....	57
2.4.2 Les ressources financières .....	58
2.4.2.1 Analyse financière par ratios .....	61
2.4.3 Les ressources technologiques .....	63
2.5 Le climat organisationnel .....	64
2.6 Les indices problématiques .....	65
2.6.1 Les indices financiers .....	65
2.6.2 L'indice de taille d'entreprise .....	67
2.6.3 La corrélation taille vs automatisation .....	67
2.6.4 L'indice d'utilisation du produit .....	67
2.6.5 L'indice d'inventaire .....	68
2.7 La sélection d'un problème à étudier .....	68
2.7.1 Les candidats au poste problème .....	68
2.7.2 La justification du problème à étudier .....	68

## TABLE DES MATIERES (suite)

<b>CHAPITRE III : PROBLEMATIQUE DE DEPART D'ENTREPRISE.....</b>	70
3.0 Préliminaire .....	71
3.1 La crise du lancement et les taux de faillite dans l'entreprise (Canada) .....	72
3.1.1 Les commentaires .....	73
3.2 Les causes de l'insolvabilité des entreprises .....	74
3.3 Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil .....	79
3.4 Conclusion .....	80
<b>CHAPITRE IV : ANCORAGE.....</b>	81
4.0 Préliminaire .....	82
4.1 Le choix du système pertinent .....	83
4.1.1 La recherche de la littérature .....	83
4.2 La définition du système pertinent .....	86
4.3 La validation de la définition .....	86
<b>CHAPITRE V : LE MODELE CONCEPTUEL.....</b>	88
5.0 Préliminaire .....	89
5.1 Le choix d'un modèle .....	90
5.2 L'explication du modèle .....	90
5.2.1 L'industrie, l'entreprise et les produits ....	91
5.2.2 Le plan marketing .....	92
5.2.3 Le plan de production et d'exploitation .....	93
5.2.4 Le plan de ressources humaines .....	94
5.2.5 Le plan de gestion des risques .....	94
5.2.6 Le plan financier .....	95
5.2.7 La proposition de l'entreprise .....	96
5.2.8 Les conseils touchant les relations avec le banquier .....	96

**TABLE DES MATIERES (suite)**

5.3 La validation du modèle conceptuel .....	97
5.3.1 Un objectif, une mission, une fonction .....	98
5.3.2 Les mesures de contrôle .....	98
5.3.3 Les composantes .....	98
5.3.4 L'interrelation .....	98
5.3.5 Un système ouvert .....	99
5.3.6 Les ressources physiques et humaines .....	99
5.3.7 Les preneurs de décisions .....	99
5.3.8 La garantie de continuité .....	99
<b>CHAPITRE VI : COMPARAISON.....</b>	<b>100</b>
6.0 Préliminaire .....	101
6.1 La comparaison du modèle conceptuel avec la réalité ..	101
<b>CHAPITRE VII : IMPLANTATION.....</b>	<b>103</b>
7.0 Préliminaire .....	104
7.1 L'industrie, l'entreprise et les produits .....	105
7.1.1 L'industrie .....	105
7.1.2 L'entreprise .....	106
7.1.3 Les produits.....	108
7.1.3.1 La description .....	108
7.1.3.2 Les avantages comparatifs .....	109
7.1.4 Le potentiel .....	112
7.2 Le plan marketing .....	114
7.2.1 La recherche et l'analyse des marchés .....	114
7.2.1.1 La clientèle .....	114
7.2.1.2 La taille du marché et ses tendances ..	116
7.2.1.3 La concurrence .....	116
7.2.1.4 La part du marché, le niveau des ventes prévues, l'évaluation .....	117
7.2.2 Le plan de mise en marché .....	120
7.2.2.1 La stratégie générale de marketing ....	120
7.2.2.2 Le prix .....	121
7.2.2.3 La vente, la livraison et l'acquisition	124
7.2.2.4 La politique de service après vente et la garantie .....	125
7.2.2.5 La publicité .....	125
7.2.3 Les plans de design et de mise au point .....	126
7.2.3.1 L'état d'avancement et les tâches à effectuer .....	126
7.2.3.2 Les difficultés et les risques .....	126
7.2.3.3 Les coûts .....	129
7.2.4 Les avantages retirés par la communauté .....	130

## TABLE DES MATIERES (suite)

7.3	Plan de production et d'exploitation .....	131
7.3.1	L'emplacement géographique .....	131
7.3.2	Les installations et les améliorations à apporter .....	132
7.3.3	La stratégie et le plan d'exploitation .....	132
7.3.4	La main-d'oeuvre .....	133
7.3.4.1	Les titres d'emplois requis .....	134
7.3.4.2	La description des tâches .....	134
7.3.4.3	La qualité et la disponibilité du personnel .....	137
7.4	Le plan de ressources humaines .....	139
7.4.1	L'organisation .....	139
7.4.1.1	La composition du conseil d'administration .....	140
7.4.2	L'équipe de direction .....	141
7.4.2.1	Le mandat de l'administrateur .....	141
7.4.3	Les salaires et la participation au capital ..	141
7.4.4	Le conseil d'administration .....	143
7.4.5	Les besoins de formation et d'assistance de la direction .....	144
7.4.5.1	Curriculum vitae des stratégies .....	144
7.4.5.2	La responsabilité du personnel .....	146
7.4.6	Les services professionnels d'appoint .....	147
7.5	Le plan de gestion des risques .....	147
7.5.1	Le calendrier général .....	148
7.5.2	Les principaux risques et problèmes .....	148
7.5.2.1	La baisse de prix .....	148
7.5.2.2	Le marché des substituts .....	149
7.5.2.3	Les coûts de design .....	149
7.5.2.4	Les coûts de production .....	150
7.5.2.5	Les objectifs de vente .....	151
7.5.2.6	La mise au point de la machinerie .....	151
7.5.2.7	La marge de crédit bancaire .....	152
7.6	Le plan financier .....	152
7.6.1	L'estimation des coûts .....	153
7.6.1.1	L'achat de la bâtisse .....	153
7.6.1.2	L'aménagement de la bâtisse .....	154
7.6.1.3	Les équipements .....	154
7.6.1.3.1	Partie 1 de l'usine .....	155
7.6.1.3.2	Partie 2 de l'usine .....	155
7.6.1.4	L'automatisation complémentaire .....	156
7.6.1.5	Divers et m.o. d'implantation .....	156
7.6.1.6	L'ordinateur et la programmation .....	157
7.6.2	Les états financiers .....	157

**TABLE DES MATIERES (suite)**

7.7	La proposition de l'entreprise .....	170
7.7.1	La source de fonds .....	170
7.7.2	La répartition du capital action .....	170
7.7.3	Les garanties de paiement .....	171
7.8	Les conseils touchant les relations avec le banquier.	171
 <b>CHAPITRE VIII : RAPPORT ACADEMIQUE .....</b>		172
8.0	Préliminaire .....	173
8.1	La réflexion méthodologique .....	173
8.1.1	La décision de partir une entreprise .....	173
8.1.2	La démarche scientifique .....	175
8.1.2.1	L'image riche .....	176
8.1.2.2	La définition du système retenu .....	177
8.1.2.3	La conceptualisation .....	178
8.1.2.4	Le modèle descriptif et le modèle exploratif .....	179
8.1.2.5	L'implantation .....	180
8.2	La réflexion fondamentale .....	180
8.2.1	L'utilité de la méthode de P.B. Checkland ....	180
8.2.2	Les connaissances et l'enrichissement acquis .	181
 <b>CONCLUSION .....</b>		182
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		183
ANNEXE I	: Etude de marché des bois résineux de petites simensions: Caron, Bélanger, Woods et Gordon .....	185
ANNEXE II	: Mimi-étude de marché au Saguenay--Lac-St-Jean .....	196
ANNEXE III:	Usine de production de palettes: Tableau des immobilisations .....	200
ANNEXE IV	: Plan de production .....	202
ANNEXE V	: Calendrier général .....	207
ANNEXE VI	: Répertoire des fabricants de palettes de manutention en bois au Québec, 1986 .....	209
ANNEXE VII:	Curriculum vitae du postulant .....	216

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Situation de la main-d'oeuvre .....	13
Tableau II	Manufacturiers de palettes de manutention en bois (1985) .....	38
Tableau III	Classification des types de producteurs par types d'approvisionnement .....	43
Tableau IV	Chiffre d'affaire par taille .....	44
Tableau V	L'industrie de la palette de manutention en bois au Québec - Etat des résultats en % des ventes selon le type et la taille des producteurs en 1985 .....	60
Tableau VI	Données financières concernant l'industrie des fabriques de boîtes en bois en 1984 ...	62
Tableau VII	L'industrie de la palette de manutention en bois au Québec - Evolution des livraisons de palettes de manutention en bois (en milliers de dollars) .....	111
Tableau VIII	Entreprises B.B.L. inc. - Planification des ventes .....	118
Tableau IX	Entreprises B.B.L. inc. - Répartition des coûts .....	122
Tableau X	Plan de design et de mise au point - Répartition des coûts .....	129
Tableau XI	Tableau des immobilisations .....	201

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Processus inductif et déductif .....	19
Figure 2	Catégorie A, catégorie B .....	26
Figure 3	Livraison de palettes en % selon les débouchés industriels en 1985 .....	28
Figure 4	Palettes - Perspectives de marché .....	30
Figure 5	Types d'approvisionnement en 1985 .....	35
Figure 6	Autorisation de permis d'usine.....	41
Figure 7	Types d'approvisionnement selon la taille des producteurs de palettes en 1985 .....	45
Figure 8	Livraisons de palettes selon la taille (volume d'affaires) des producteurs en 1985.	46
Figure 9	Système global d'opération - Usine de fabrication de palette .....	52
Figure 10	Sous-système fabrication - Usine intégrée .....	54
Figure 11	Sous-système fabrication - Usine semi-intégrée .....	55
Figure 12	Sous-système fabrication - Usine assemblage .....	56
Figure 13	Répartition des entreprises selon le bénéfice net après impôts en % des ventes de 1983 à 1985.....	66
Figure 14	Le nouveau modèle d'organisation - Relation fournisseur / client.....	113
Figure 15	Evolution du prix moyen par palette.....	123
Figure 16	Avoir net des actionnaires .....	167
Figure 17	Seuil de rentabilité marché québécois .....	168
Figure 18	Seuil de rentabilité marché canadien .....	169
Figure 19	Palettes - Perspectives de marché .....	187

**LISTE DES FIGURES (suite)**

Figure 20	Réseau de distribution .....	191
Figure 21	Planification de fabrication de palettes ..	206
Figure 22	Calendrier général .....	208

## DEFINITION DES ABREAVIATIONS ET CONCEPTS

P.M.B.: Palette de manutention en bois

P.M.E.: Petite et moyenne entreprise

Billes: Pièce de bois à l'état brut (rond et sur toute sa longueur)

Billons: Pièce de bois à l'état brut (rond) mais coupé en longueur définie

Équarissage: Pièce de bois de dimension carrée et coupée en longueur définie

Sciage: Pièce de bois de différentes dimensions et longueur (planche, madrier)

Longeron: Pièce de bois délimitant les palettes sur laquelle sont clouées les planches

Usine intégrée: Utilise comme approvisionnement "billes, billons, équarissage, sciage"

Usine semi-intégrée: Utilise comme approvisionnement "billons, équarissage, sciage"

Usine d'assemblage: Utilise comme approvisionnement "équarissage, sciage"

## INTRODUCTION

Le présent travail de recherche porte sur la création d'une entreprise soit une usine de fabrication de palettes de manutention en bois. L'objectif est de démontrer la faisabilité d'un tel projet selon une approche académique qui tient compte des conditions techniques, humaines, financières et de délais définis.

L'approche utilisée est celle de P.B. Checkland de l'Université de Lancaster en Angleterre. En situation de création d'entreprise, ce qui a de particulier dans cette méthode, c'est que le chercheur est le principal acteur.

Effectuée dans le cadre de la maîtrise en gestion des P.M.O. de l'Université du Québec à Chicoutimi, cette recherche-action pourrait permettre de résoudre les problèmes particuliers des entreprises de fabrication de palettes, également, les problèmes reliés aux entreprises dans la phase de lancement. Elle s'attaque également à une réalité qui est celle de l'auto-développement régional.

"L'entreprise B.B.L. inc." est un nom fictif qui sera utilisé dans ce travail. Nous utiliserons également les appellations "palettes de manutention en bois" ou "P.M.B."

## CHAPITRE I

### DEMARCHE ACADEMIQUE

## CHAPITRE I

### DEMARCHE ACADEMIQUE

#### 1.0 PRELIMINAIRE

Pour bien situer notre domaine d'intervention, il est opportun de relater les faits qui ont précédé cette recherche-action ainsi que les éléments qui ont contribué à l'exercice de départ des travaux. Egalelement, afin de respecter la conformité du processus de recherche, le contenu de présentation fera état des hypothèses de base et les limites ainsi que l'énoncé problématique tel que perçu sous un aspect entrepreneurial et académique.

Les intervenants de cette recherche-action ont accepté les concepts et activités suivants: méthode d'intervention, mandat, objectifs et échéancier tels que présentés ultérieurement.

#### 1.1 HISTORIQUE DU PROJET

Nous énumérerons ici les activités qui ont été réalisées depuis l'émergence du projet d'implantation d'une usine de palettes de manutention en bois.

Septembre 1986 - Rencontre de trois individus dont l'objectif est de se faire part mutuellement de l'intérêt face au projet.

Octobre 1986 - Suggestion du projet pour le contenu d'un cours universitaire (accepté).  
- Rencontre avec le Ministère de l'industrie et du commerce (MIC) pour obtenir les études de marché québécoise, canadienne, américaine.

Novembre 1986 - Démarche entreprise avec le Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ) pour obtenir la documentation sur la technologie.  
- Démarche entreprise avec le Centre de production automatisé (CPA) du Cégep de Jonquière pour commander un esquisse préliminaire d'implantation de l'usine.

Décembre 1986 - Réception de l'esquisse et présentation avec les représentants des différents ministères.

Janvier 1987 - Présentation de l'ensemble des activités réalisées devant un comité académique à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Mars 1987 - Démarches entreprises pour susciter l'intérêt chez Cascades inc. pour notre projet.

Avril 1987 - Rencontre avec un représentant de Cascades inc. de Jonquière (surintendant de production).

Septembre 1987 - Présentation du projet à la direction de Cascades inc. de Jonquière (Monsieur Mario Fillion).

## 1.2 LES INTERVENANTS

Les intervenants qui jouent un rôle prépondérant dans cette recherche se regroupent en trois (3) catégories: gouvernementale, industrielle et d'intervention.

### 1. Gouvernementale:

- le Ministère de l'industrie et du commerce du Québec (MIC)
- le Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ)
- le Commissariat industriel de ville de La Baie
- le Centre de production automatisée (CPA), bureau de Jonquière

## 2. Industrielle

- la Cie de papier Cascades inc. de Jonquière et de Kinsay Falls

## 3. D'intervention

- Bernard Bouchard, étudiant à la maîtrise en gestion des P.M.O., responsable et auteur du présent mémoire.
- Lucien Gaudreault, étudiant à la maîtrise en gestion des P.M.O..
- Les personnes ressources requises pour l'élaboration de ce mémoire.

### 1.3 LA PROBLEMATIQUE

Pour une compréhension plus approfondie de la problématique globale, deux (2) approches seront développées:

- la problématique régionale (Saguenay--Lac-St-Jean)
- la problématique d'ensemble

#### 1.3.1 LA PROBLEMATIQUE REGIONALE

Cet item fera état de la problématique régionale pour les périodes suivantes:

- le contexte d'avant les années 80
- le contexte début des années 80
- la situation actuelle

- la solution de rechange "la création d'une entreprise"

#### 1.3.1.1 Le contexte d'avant les années 80

Depuis le début du siècle, la région du Saguenay--Lac-St-Jean a connu un essor économique des plus favorable. La richesse de ses forêts ainsi que les innombrables ressources hydro-électriques ont permis de maintenir une vitesse de croissance économique dont l'élément moteur est sa main-d'oeuvre spécialisée.

Au fil des ans, l'industrie du papier et celle de l'aluminium ont su tirer profit de ces opportunités compte tenu de la très grande demande de leurs produits respectifs et cela, à l'échelle mondiale. Un accroissement de la main-d'oeuvre s'est avéré nécessaire afin de répondre à l'augmentation d'unités de transformation de l'aluminium, ainsi que l'exploitation à plus grande échelle du produit de la forêt. Parallèlement, on assista à la naissance et au développement de mouvements syndicaux. Nous avons eu droit à de nombreux conflits entre ces deux parties. Les coûts de production ou de transformation sont devenus de plus en plus élevés. De cause à effet, les bénéfices en sont diminués d'autant. Pour contrôler l'amplitude de ces conséquences, les prix de ventes ont augmentés. Entre temps, d'autres compagnies opérant dans les mêmes domaines et y voyant une opportunité de profit en

produisant à moindre coût, s'implantent de part et d'autre.

Ce phénomène concurrentiel provoque donc un surplus de production; l'offre de produit devient supérieure à la demande.

Dans la structure de l'emploi du secteur manufacturier de la région Saguenay--Lac-St-Jean, en 1976 <sup>(1)</sup>, l'industrie de l'aluminium et des pâtes et papiers comptait pour 22% de toute la population occupée <sup>(2)</sup> du secteur (19 500 emplois). Donc, l'impasse créée par le surplus de production mondiale mettait en cause la main-d'œuvre affectée dans les usines régionales.

#### 1.3.1.2 Le contexte début des années 80

Avec le début des années 80, l'Amérique du Nord a été marquée par une récession provoquée par une hausse généralisée des taux d'intérêts. Les industries nord-américaines étaient confrontées devant une réalité absolue: elles ne sont plus en mesure de compétitionner avec le reste du monde. Plusieurs entreprises durent fermer leurs portes; pour l'ensemble, l'issue de premier instant était la diminution, parfois même drastique, des opérations, donc une baisse de main-d'œuvre active.

---

(1) Source année 1976: estimations de la C.E.I.C.

(2) Source: Statistique Canada, Recensement de 1971 et 1981

Au Saguenay--Lac-St-Jean, l'industrie de l'aluminium et celle des pâtes et papiers ont dû freiner leur élan expansionniste. Ces grandes entreprises ont quand même été capables d'amoindrir à court terme les retombées négatives de cette conjoncture économique. En 1981, la main-d'oeuvre attitrée au secteur manufacturier comptait pour 19,8% de la population occupée (18 800 emplois). Donc, pour la période de 1976 à 1981, nous cumulons une baisse de 2,2% soit 700 emplois en moins.

Les stratégies devaient repenser, à très court terme, à planter des mécanismes capables de hausser la productivité afin de produire à meilleur coût et ainsi atteindre un niveau de compétitivité assurant la survie et la croissance.

Dans un premier temps, la stratégie déployée a été de rationaliser les opérations. Mais, il fallait beaucoup plus pour vraiment entrer dans la compétition extérieure du pays. Les contraintes majeures qui ont été évoquées sont le coût élevé de la main-d'oeuvre et sa non productivité. Les meilleures façons d'atténuer ces contraintes furent, d'une part, de diminuer la main-d'oeuvre et, d'autre part, d'augmenter la productivité.

La solution la plus plausible qui a été retenue fut de moderniser les installations existantes. Avec la modernisation s'ajoute intrinsèquement l'automatisation.

### 1.3.1.3 La situation actuelle

Pour la région Saguenay--Lac-St-Jean, la Cie Alcan a injecté depuis 1983 plusieurs centaines de millions de dollars pour moderniser ses installations; la Cie Abitibi-Price, en 1986, investit \$45 millions pour l'ajout d'une machine à très haute technologie, entraînant la fermeture prématurée de certaines autres machines; dans le même sillon, la Cie Cascadès inc. de Jonquière consacre \$30 millions. Les autres grandes compagnies de la région emboîtent également le pas, en investissant d'importantes sommes pour la modernisation (Consolidated Bathurst, Domtar Ltée, Donohue St-Félicien inc., etc...).

Toute cette modernisation résulte en des pertes d'emplois. A lui seul, le mégaprojet de l'usine Laterrière par Alcan, permettant le transfert de production de ses usines d'Arvida vers Laterrière, se résultera en une perte d'environ 600 emplois directs.

Tout ce processus de transformation se fait de manière progressive. Pour atténuer, du moins en partie, ces pertes d'emplois, les entreprises essaient de maintenir une séquence de modernisation tenant compte de l'attrition naturelle et de programmes permettant la retraite anticipée.

En 1986, au Saguenay--Lac-St-Jean, le secteur manufacturier dans son ensemble compte dans ses rangs 20 200 travailleurs, soit une augmentation comparative à 1976 de 3,6%. Par contre, le niveau de l'emploi par rapport à la main-d'oeuvre occupée<sup>(1)</sup> pour le secteur manufacturier, accuse une diminution de 5,2% pour la même période.

Pour le Saguenay--Lac-St-Jean, on estime quantitativement, lorsque la période de modernisation sera complétée, une perte se situant entre 3 000 et 6 000 emplois.

#### 1.3.1.4 La solution de rechange "création d'une entreprise"

Avec cette diminution prévue des emplois, l'auto-suffisance de la région du Saguenay--Lac-St-Jean dans ce domaine est mise en cause. Les stratégies de ces grandes entreprises régionales sont conscients de l'impact provoqué par un tel phénomène et ont décidé de souscrire à un fond mutuel afin de favoriser la création de P.M.E.. Chapeauter par SOCCRENT (société en commandite pour la création d'entreprise), ce fond mutuel est consacré à stimuler l'entrepreneurship par la mise

---

(1) Source: Statistique Canada, enquête sur la population active, catalogue #71-001, 1986.

sur pied de P.M.E. pour ainsi revitaliser l'économie régionale.

Par la création de ces nouvelles P.M.E., il est à espérer que les pertes d'emplois engendrées par la modernisation de grandes entreprises seront en partie récupérées. Egalelement, l'un des objectifs de cet organisme qu'est SOCCRENT (de part la volonté des entreprises qui y ont souscrit), c'est d'établir un équilibre de la masse salariale des grosses entreprises versus les P.M.E. (Voir tableau I).

Hypothèse: - Inverser la masse salariale des grosses entreprises vers l'ensemble des P.M.E. du Saguenay--Lac-St-Jean. Processus final en l'an 2000.

Considérant: - Diminution de 4 500 emplois pour la période (chiffre hypothétique).

- Population manufacturière active (20 200 emplois) constante.

Tableau I  
**Situation de la main d'oeuvre**  
 (industrie pâtes & papier, aluminium)<sup>(1)</sup>

ANNEE	GRANDES ENTREPRISES	P.M.E
1986	12 200 emplois (60,4%)	8 000 emplois (36,6%)
2000	7 700 emplois (38,1%)	12 500 emplois (61,9%)

Nous constatons donc un transfert de la masse salariale allant des grosses entreprises vers les P.M.E.. Les effets de ce processus contribueront à maintenir ou abaisser le niveau salarial des grosses entreprises pour effectivement permettre un équilibre des salaires versés avec l'ensemble des P.M.E. du Saguenay--Lac-St-Jean.

Donc, l'opportunité que suscite un organisme tel que SOCCRENT nous permet de monter un projet d'entreprise pour effectivement concrétiser ou mettre sur pied une entreprise de fabrication de palettes de manutention en bois (P.M.B.).

Le contenu de ce mémoire fera donc état de la situation de l'industrie de fabrication de palettes de manutention en bois, également de la problématique de départ d'entreprise.

---

(1) Extrapolation des données: Statistique Canada, enquête sur la population active, catalogue #71-001, 1986.

#### **1.4 LA PROBLEMATIQUE D'ENSEMBLE**

Nous énumérerons, dans un premier temps, la problématique que nous avons détectée chez les utilisateurs de palettes de manutention en bois. Dans un deuxième temps, nous ferons mention de la problématique vécue par l'industrie de la fabrication des palettes de manutention en bois au Québec.

##### **1.4.1 LES UTILISATEURS DE P.M.B. AU QUEBEC**

- Le produit ne répond plus aux exigences et normes prescrites (dimension et qualité).
- Le délai de livraison trop long.
- L'obligation d'acheter les palettes en grande quantité implique que l'on doit supporter de gros inventaires.

##### **1.4.2 LES FABRICANTS DE P.M.B. AU QUEBEC**

Les aspects négatifs de la fabrication de P.M.B. sont:

- le Québec est en perte de croissance face à la production du reste du Canada;<sup>(1)</sup>

---

(1) Statistique Canada 1986, Catalogue #31-211, 35-209, 35-208.

- la fabrication demeure artisanale (sur 38 entreprises recensées au Québec, 7 utilisent une automatisation partielle: cloueuse, empileuse);
- la sous-utilisation de la matière première québécoise utilisée dans la fabrication des P.M.B.;
- le coût de production trop élevé compte tenu du mode artisanal de fabrication;
- la marge de profit très faible des fabricants.

## **1.5 L'OBJECTIF VISE ET LES HYPOTHESES DE DEPART**

### **1.5.1 L'OBJECTIF VISE**

Concevoir et implanter une usine de fabrication de palettes de manutention en bois, au Saguenay--Lac-St-Jean, utilisant la fine pointe technologique répondant aux exigences et normes prescrites par le client, et capable de produire à un prix de revient inférieur à la moyenne canadienne; cette implantation est pour juillet 1988.

### **1.5.2 LES HYPOTHESES DE DEPART**

L'objectif tel que défini doit répondre à certaines hypothèses ou attentes:

- l'attente sociale
- l'attente économique

- l'attente académique

#### 1. L'attente sociale:

Activer la régénération industrielle manufacturière du Saguenay--Lac-St-Jean en créant de l'emploi et aussi favoriser l'auto-suffisance régionale.

#### 2. L'attente économique:

Freiner la perte de croissance du Québec face au reste du Canada, en rapport avec l'industrie de la palette de manutention et ce, en devenant plus compétitif.

#### 3. L'attente académique:

Utiliser une approche et un processus de création d'entreprise répondant à des principes académiques éprouvés.

### **1.6 LES MOYENS D'ATTEINTE DE L'OBJECTIF**

L'objectif sera atteint en utilisant un mode de fabrication automatisé assisté par ordinateur. Les commandes se placent directement à l'ordinateur de contrôle.

### **1.7 LA METHODE D'INTERVENTION**

La méthodologie, telle que préconisée à la maîtrise en gestion des P.M.O., en est une de recherche-action: "Le

concept de recherche-action implique simultanément l'apport d'un changement dans une situation donnée; c'est l'action et le développement de nouveaux concepts et méthodes c'est-à-dire la recherche". Cette démarche s'inspire de la méthodologie systémique de Peter P.B. Checkland de l'Université de Lancaster en Angleterre. Cette méthodologie comporte les étapes suivantes:

- élaboration de la problématique
- définition de l'ancrage
- conceptualisation
- comparaison et définition
- opérationnalisation du système choisi
- contrôle

1) Elaboration de la problématique ou état de la situation:

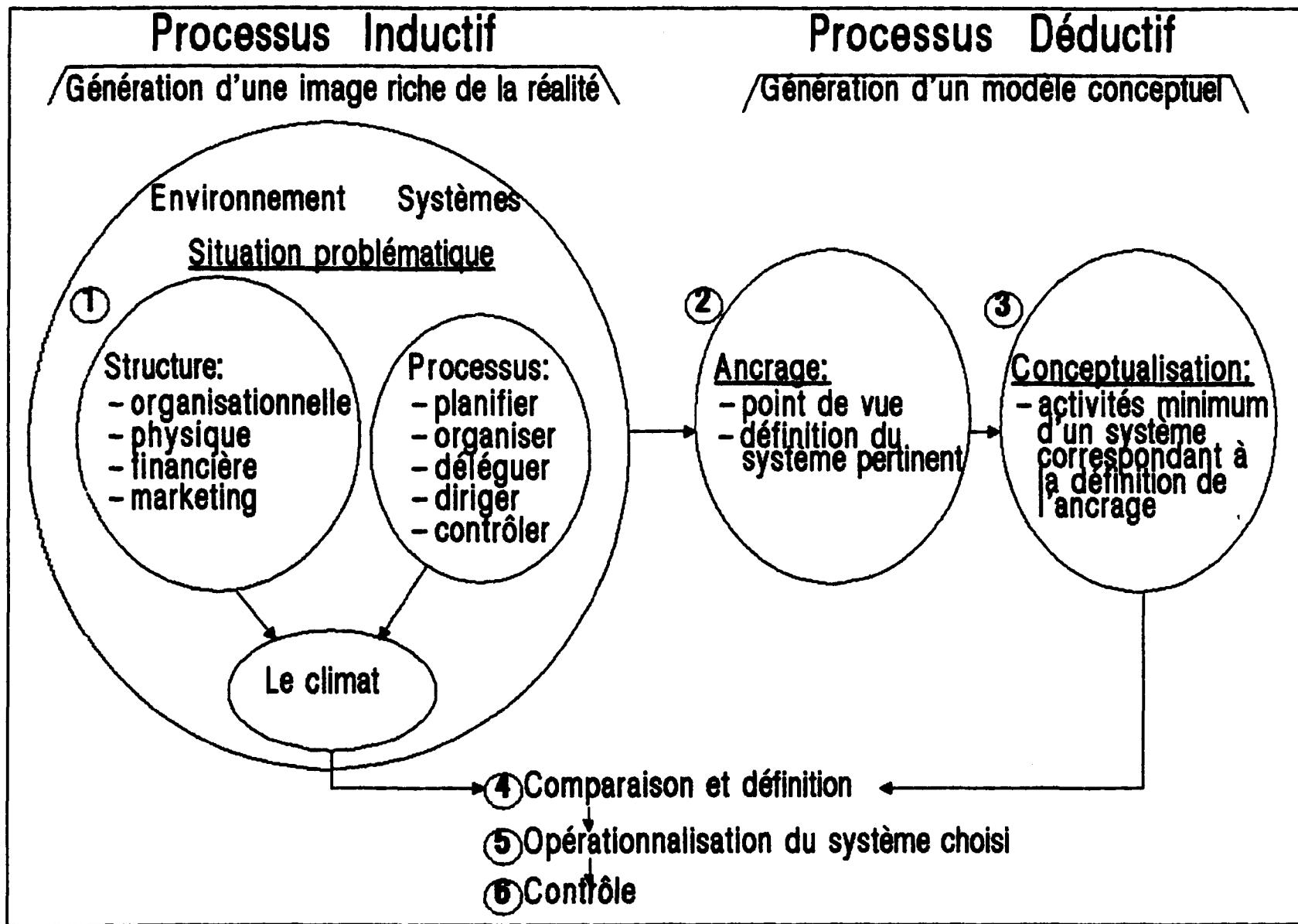
cette étape consiste à décrire les différents problèmes de pré-démarrage et de démarrage d'une entreprise en permettant d'identifier les principaux intervenants qui sont partie prenante de la problématique et d'y recueillir le plus d'information possible sur les différents aspects (structure, processus, climat, ressources). Cette étape est plus singulièrement définie comme "L'image riche" <sup>(1)</sup>.

---

(1) PREVOST, Paul, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", 1983.

- 2) Définition de l'ancrage: cette étape consiste à déterminer la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée et de définir l'ancrage adopté pour l'étude du système pertinent.
- 3) Conceptualisation: c'est de rassembler les éléments nécessaires afin de concevoir un modèle conceptuel et cela à partir de l'ancrage.
- 4) Comparaison et définition: il s'agit ici de comparer la véracité d'un modèle conceptuel versus les problèmes définis afin d'identifier et de sélectionner les changements à apporter.
- 5) Opérationnalisation du système choisi: cette étape permet d'élaborer des stratégies d'application afin d'opérationnaliser les changements qui ont été retenus.
- 6) Contrôle: il est essentiel d'appliquer un contrôle de manière itératif afin de "fermer la boucle", peu importe où l'on se situe dans le processus; le diagnostic intervention est une démarche continue qui n'est pas nécessairement linéaire.

Figure 1



### 1.8 LE CALENDRIER DE L'ETUDE

Nonobstant l'étude préliminaire déjà amorcée dans le cadre "d'entrepreneurship", il est très difficile d'établir une séquence d'activité à laquelle s'ajoute une date bien précise. Pour l'aspect académique du projet, à ce stade-ci, nous retenons la date limite de remise du mémoire complété, pour la fin de l'année 1987.

### 1.9 LE BUDGET

Les fonds engagés pour l'élaboration de l'étude sont principalement centrés sur la recherche de nouvelle technologie. Certains déplacements seront nécessaires, en occurrence l'Europe, et c'est à cette fin que les argents seront dépensés. Les coûts estimés se chiffrent à environ \$10 000 (subvention non déduite, s'il y a lieu) et ils ne tiennent nullement compte des coûts d'étude d'ingénierie, de machinerie et autres. Les promoteurs du projet auront à payer leurs dépenses respectives.

### 1.10 LE MANDAT

L'essence du mandat est donc: concevoir et implanter l'usine de fabrication de palettes de manutention en bois, en s'assurant qu'elle cadre dans un design organisationnel et

qu'elle réponde à un mode technologique bien précis; de conceptualiser et réaliser un modèle stratégique d'implantation; d'impliquer la compagnie Cascades inc. par sa participation financière et à titre de propriétaire actionnaire.

## CHAPITRE II

### L'IMAGE RICHE

## CHAPITRE II

### L'IMAGE RICHE

#### 2.0 PRELIMINAIRE

L'image riche consiste à identifier les principaux intervenants, partie prenante à la problématique, de recueillir le plus d'informations possibles sur leurs perspectives respectives et d'interpréter les éléments structurants de la description de la réalité en fonction du type d'organisation. L'élaboration de l'image riche suivra donc les six (6) étapes suivantes:

1. Description de l'environnement et/ou du super-système
2. Description des structures
3. Description du processus
4. Description des ressources
5. Description du climat organisationnel
6. Sélection du problème ou opportunité à étudier

#### 2.1 LA DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT ET/OU DU SUPER-SYSTEME

L'environnement est composé de l'ensemble des variables incontrôlables qui affectent l'organisation. Pour sa part, le super-système fait plus qu'influencer le système étudié, il le contrôle directement.

La description de l'environnement que nous ferons ici comprend des informations sur les aspects suivants:

- économico-technologique
- physique
- transportation
- politique

### 2.1.1 ECONOMICO-TECHNOLOGIQUE

L'environnement économico-technologique permet de situer l'organisation selon les divers facteurs économiques. Nous traiterons des items suivants:

- le produit
- le marché
- la tendance du marché
- l'approvisionnement
- la concurrence
- la technologie
- l'environnement physique
- le transport
- la politique

#### 2.1.1.1 Le produit

Les manufacturiers actuels au Québec tiennent compte de la très grande diversité de palettes fabriquées. En effet,

certains d'entre eux fabriquent plus d'une centaine de modèles différents.

Cette diversité résulte tout autant, sinon plus, des dimensions de la palette et des contraintes de résistance à la charge que du type de palette.

Quoiqu'il en soit, afin d'obtenir une image du type de produit fabriqué, les manufacturiers ont réparti approximativement la valeur de leurs livraisons selon deux (2) catégories principales de palettes et sept (7) principaux types:

- Catégorie A: 2 entrées

types:

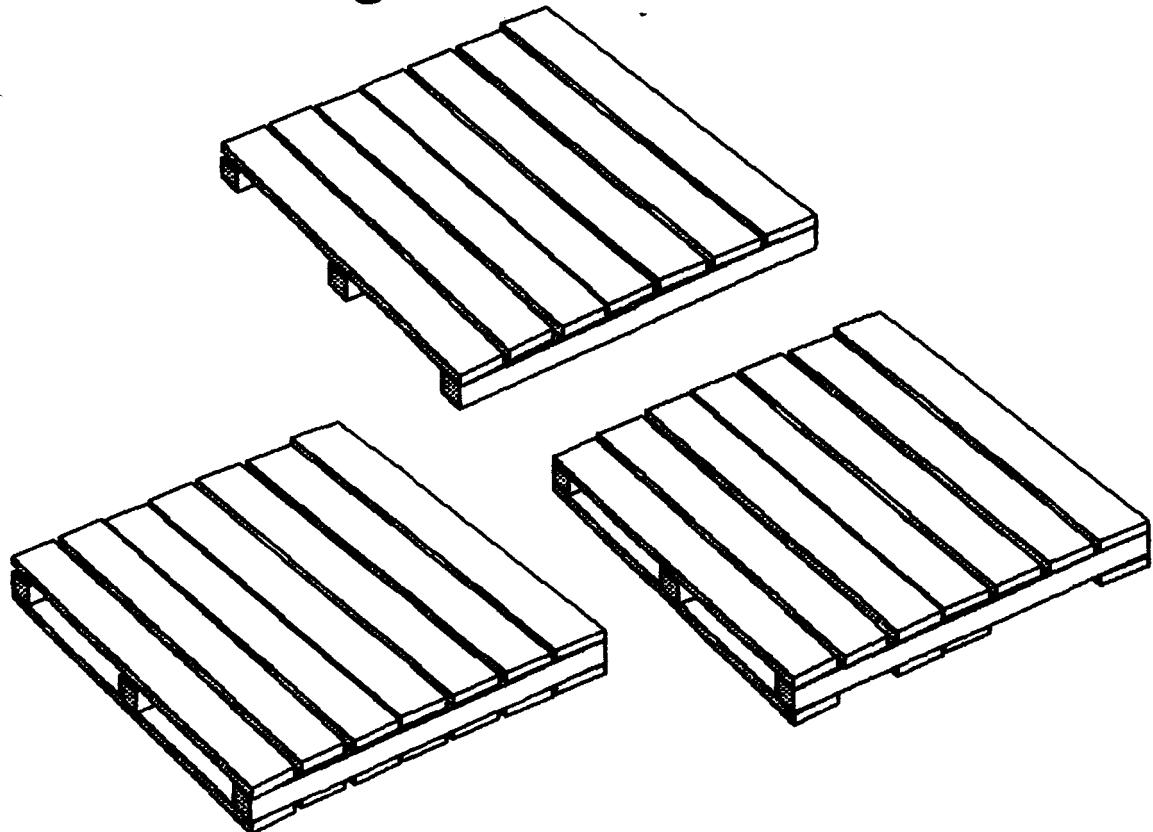
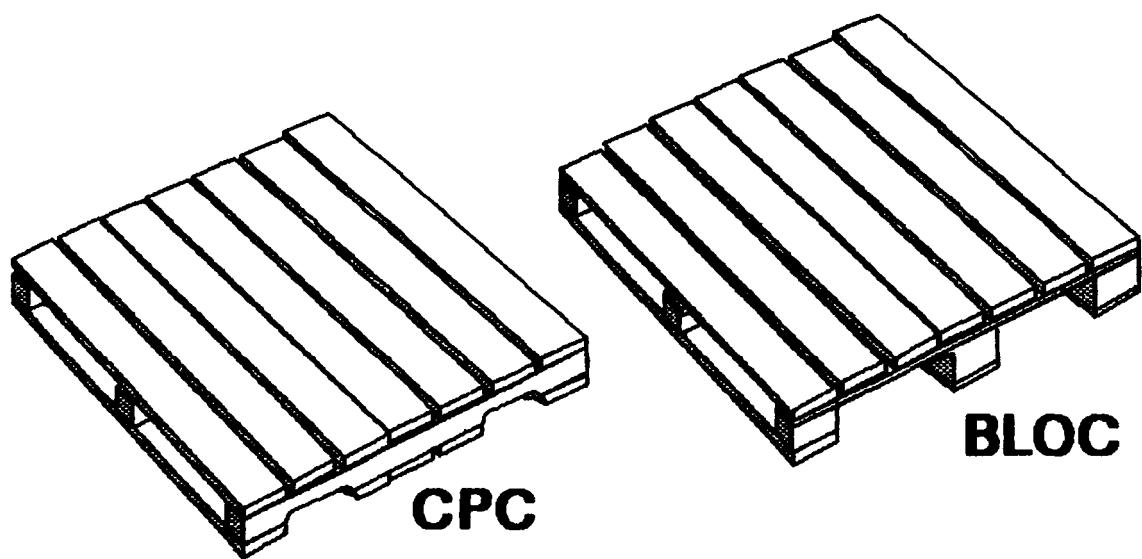
1. Traîneau (skid): un seul plancher
2. Non réversible : 2 planchers dont un seul sert à disposer la marchandise
3. Réversible : 2 planchers porteurs

- Catégorie B: 4 entrées

types:

4. CPC : les normes sont définies par l'organisme responsable
5. Blocs standards: normes définies par l'association des brasseries
6. CPC (divers) : selon une formule semblable
7. Blocs (divers) aux types standards mais dans des formats ou essences différents

Figure 2

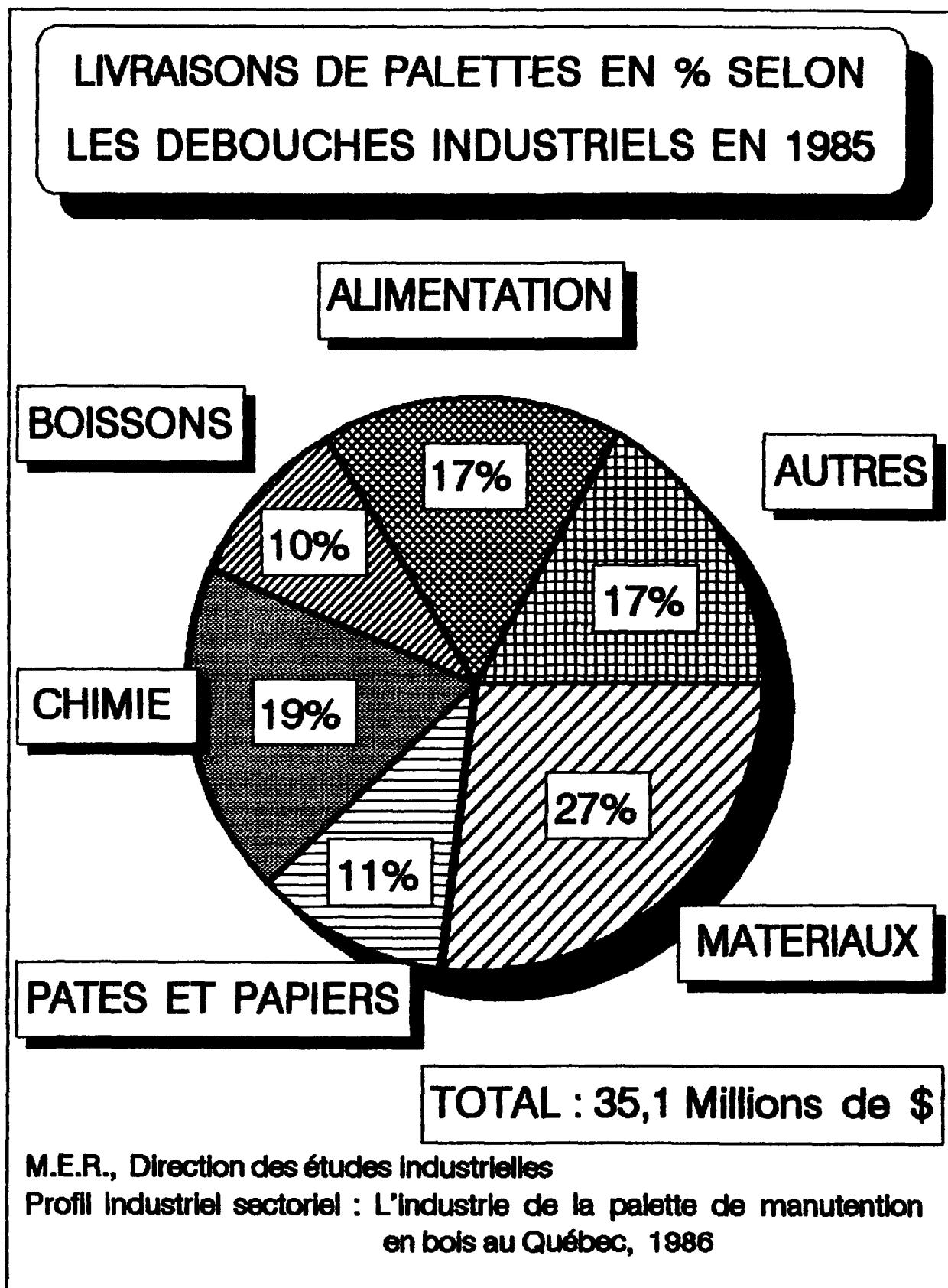
**Catégorie A : 2 entrées****Catégorie B : 4 entrées**

### 2.1.1.2 Le marché

Nous avons tenté d'obtenir une image des marchés industriels absorbant la production actuelle. Il s'agit d'une répartition en valeur et non en unités, issue d'une estimation faite par les manufacturiers où les plus petits producteurs sont moins bien représentés. On doit comprendre ici les marchés identifiés dans leur acceptation la plus large, ainsi, la catégorie "pâtes et papiers" inclue le secteur de l'imprimerie et la catégorie "matériaux" enferme tout autant les producteurs de matériaux de construction que les producteurs de matières premières.

Les résultats se retrouvent à la figure 3. Nous constatons que l'alimentation recueille autour de 17%, les boissons 10%. Il en est de même pour le secteur de la chimie avec 19%, les matériaux 27%, les pâtes et papiers 11% et la catégorie "autres" se retrouve avec 17%.

Figure 3



#### 2.1.1.2.1 La tendance du marché

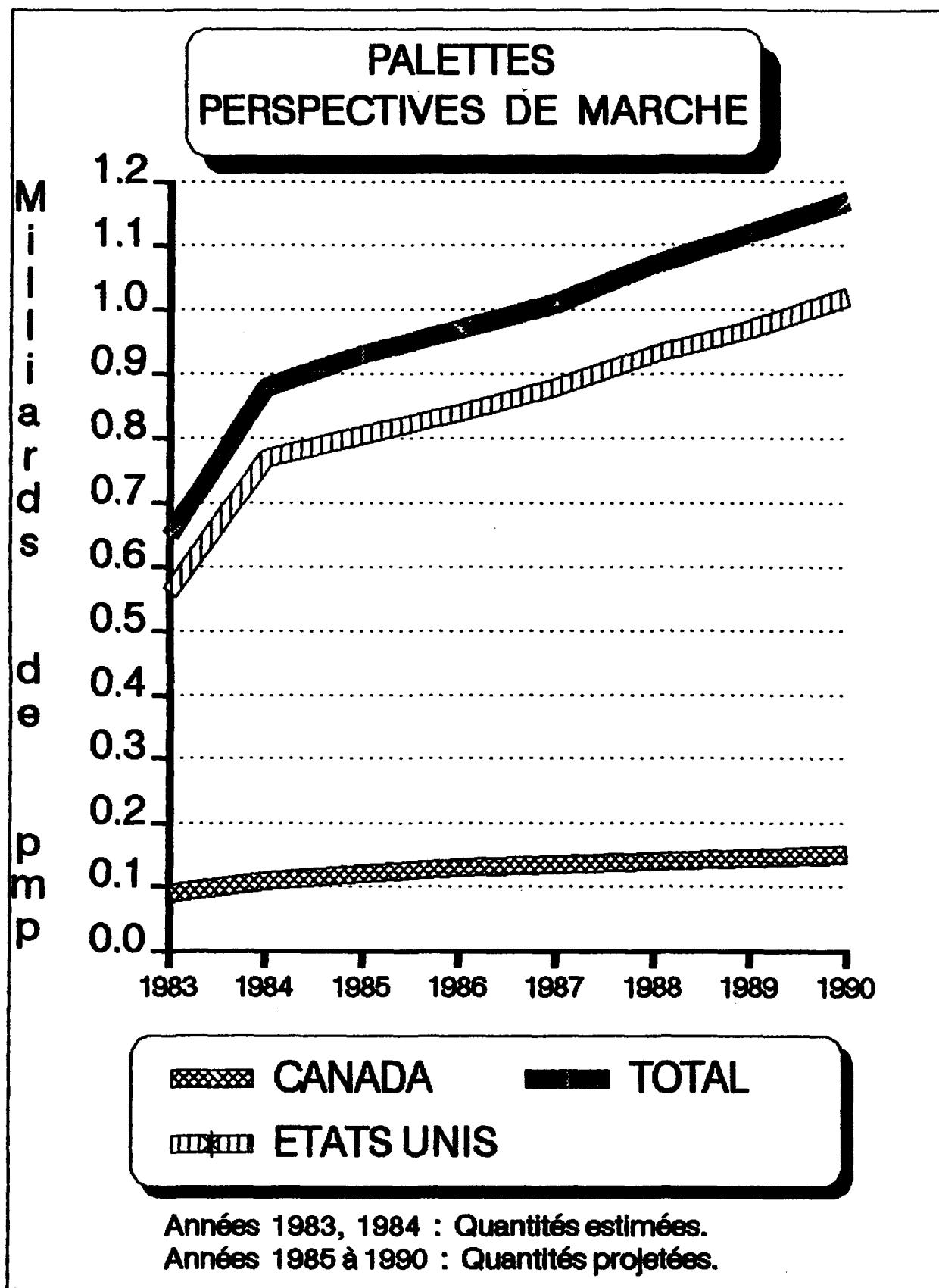
Selon les estimations de Caron Bélanger Woods Gordon <sup>(1)</sup>, la consommation de bois résineux pour la fabrication de palettes en 1984, sur les marchés étudiés, est de 769 millions de p.m.p. dans l'est des Etats-Unis et de 120 millions de p.m.p. dans le centre du Canada, soit un total de 889 millions de p.m.p. (Figure 4). Pour l'année 1983, ces consommations ont été estimées à 564 millions de p.m.p. aux Etats-Unis et 88 millions de p.m.p. au Canada, pour un total de 652 millions de p.m.p.. Ces chiffres ont été projetés pour 1990 en fonction d'une croissance moyenne composée prévue de 5% par année aux Etats-Unis et de 4% au Canada.

Ainsi, selon ces extrapolations, le Canada devrait consommer 138 millions de p.m.p. et les Etats-Unis, 1 030 millions de p.m.p., pour un total de 1 168 millions de p.m.p..

---

(1) CARON, Bélanger, Woods et Gordon, "Etude de marché des bois résineux de petites dimensions", août 1985.

Figure 4



### 2.1.1.3 L'approvisionnement

L'industrie québécoise de la palette est une grande consommatrice de matière ligneuse. Ces principales composantes sont: érable, merisier, tremble. La majorité des entreprises utilise les feuillus autre que le tremble (érable, merisier) ainsi que les résineux.

Pour l'ensemble du Québec, on attribue au tremble une vocation de remplacement; il est plus résistant et plus disponible que les résineux et moins dispendieux que l'érable et le merisier.

Au Saguenay--Lac-St-Jean, les entreprises de palettes exploitent leurs propres concessions et sont installées tout près de la source de matières premières. Cette source d'approvisionnement est peut-être rendue un peu difficile due à la grande quantité de tremble qu'utilise la Cie Normick-Chambord pour la fabrication de panneau gaufré.

La consommation moyenne de matière première par unité produite est de 0.047 mètre cube ou 20,05 p.m.p. (pied mesure de planche).

### 2.1.1.3.1 Matière première selon le type d'approvisionnement et mode de production

L'industrie utilise quatre (4) formes d'approvisionnements en matière ligneuse selon le niveau d'intégration de l'entreprise et l'équipement de production utilisés:

- les billes et les billons
- les équarrissages
- les sciages
- les composantes de palettes

#### Les billes et les billons

Cette forme d'approvisionnement est le plus souvent constituée de billons de 50 pouces et moins ou de billes de petits diamètres et n'est évidemment l'apannage que des entreprises intégrant les opérations de sciage.

Les billons sont généralement transformés au moyen de scies jumelles s'intégrant dans un processus rapide et relativement uniforme, produisant ainsi de la composante précoupée sous forme de planche.

Les billes, pour leur part, sont transformées au moyen d'une scie ronde à chariot ou fixe. Ce moyen est plus souple

mais beaucoup plus lent. Cette forme d'approvisionnement utilise presque exclusivement les essences feuillus.

### Les équarrissages

Les équarrissages sont un produit de la scierie conventionnelle de feuillus issus du cœur de la bille, conjointement avec le prélèvement des bois de grades supérieurs. Ce sont généralement des pièces de bois feuillus de longueurs variables sous les dimensions suivantes: 6" X 6", 4" X 8", 4" X 6".

Les équarrissages, nécessitant un refendage avant d'être utilisés à l'assemblage des palettes au moyen d'une scie multiple (Cornell, Pendu), servent le plus souvent à la production des longerons.

### Les sciages

Les sciages sont aussi un produit des scieries conventionnelles mais cette fois, tout autant des scieries de résineux que de feuillus. Ceux-ci sont constitués de planches de longueurs et de largeurs variés de qualité inférieure, y compris les 2 X 4 pouvant être utilisés comme longerons, après avoir été simplement coupés de longueur. Les sciages

n'exigent du producteur que des équipements légers de préparation du bois.

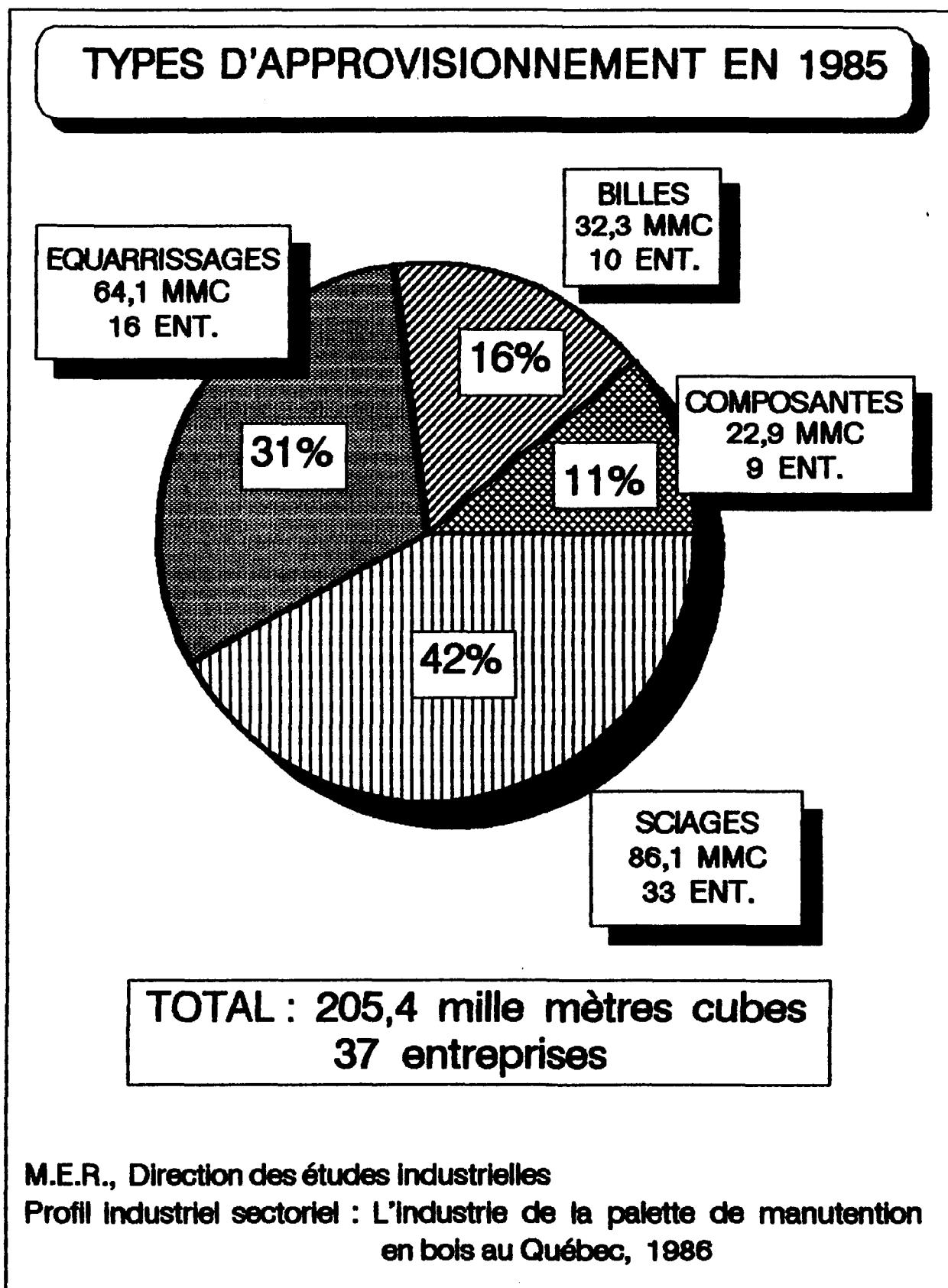
### Les composantes de palettes

Sous cette appellation se retrouvent principalement des planches de dimensions déterminées et spécifiques à l'industrie de la palette, produites par une scierie spécialisée ou un producteur de palette intégrée utilisant le billon.

On rencontre aussi de la composante de tremble en volume beaucoup moins important, diverses composantes de palettes usinées par un producteur plus ou moins intégré, par exemple, des longerons arcadés et prêts à l'assemblage.

On peut constater que, dans l'ensemble, l'industrie absorbe 42% du volume total de ses approvisionnements sous forme de sciage et 31% sous forme d'équarrissages, soit 73% de ses approvisionnements provenant des scieries traditionnelles (Figure 5).

Figure 5



#### 2.1.1.4 La concurrence

Sur les marchés de la palette, la concurrence du producteur québécois de bois résineux de petites dimensions se situe sur deux (2) plans: les matériaux utilisés (essence de bois) et les habitudes de l'industrie.

D'abord, les essences de bois franc, traditionnellement utilisées pour la fabrication de palettes sont prédominantes dans certaines régions comme la Nouvelle-Angleterre où leur prix est souvent inférieur à celui des bois résineux. Dans d'autres régions, cependant, d'autres essences de bois résineux prédominent et sont disponibles à meilleur prix que le bois résineux de petites dimensions du Québec, comme le pin jaune dans le sud des Etats-Unis. Enfin, les fabricants de palettes achètent traditionnellement du bois de dimensions qu'ils coupent de précision. Ils sont équipés pour cette opération qu'ils considèrent intégrée à leur exploitation. Il apparaît que dans plusieurs cas, la palette de bois résineux pourrait être une alternative très valable à la palette de plastique et une mise en marché agressive pourrait permettre de protéger le marché de la palette en bois.

Nous rencontrons donc trois (3) types de matériaux entrant dans la fabrication de palettes.

- Pour le Québec:

<u>Type</u>	<u>Entreprises</u>
1- En aluminium	: 3 entreprises
2- En bois et mousse polyuréthane:	1 entreprise
3- En bois	: 37 entreprises

Il est à noter que les produits de substitution, tels l'aluminium et le polyuréthane, ne comptent que pour très peu dans l'industrie de la palette. Cependant, ils apportent plus de résistance ou de solidité au produit en tant que tel, mais son coût de fabrication est plus onéreux. C'est quand même un produit très intéressant pour les utilisateurs qui les emploient de façon continue et en petite quantité.

Nous présentons la nomenclature des fabricants de palette pour le Saguenay--Lac-St-Jean et vous trouverez en annexe VI les fabricants pour l'ensemble du Québec.

**Tableau II**  
**Manufacturiers de palettes de**  
**manutention en bois (1985)**

REGION	COMPAGNIE	NOMBRE D'EMPLOYES	
		Product.	Bureau
Saguenay-Lac-St-Jean	Scierie Matte inc. Mistassini (Rober- val)	10	2
"	Scierie L.B. inc. Lac-Bouchette	N.D.	N.D.
"	Tremblay & Fils enr. La Baie (Bagotville)	6	1

Le recensement industriel du Québec en 1985 dénotait 37 entreprises manufacturières de palettes de manutention en bois (annexe VI).

#### **2.1.1.5 La technologie**

L'équipement de production retrouvé chez les fabricants de palettes est de façon générale très primaire. Le peu d'automatisation est relié au degré d'intégration des entreprises. Ainsi, l'utilisation de cloueuses automatiques est inexistante chez la totalité des assembleurs et des petites entreprises. Son usage augmente avec la taille, soit 3 entreprises sur 13 parmi les moyennes, et 5 sur 7 chez les grandes entreprises; mais peu différent selon que l'on soit intégré ou semi-intégré (Tableau III, page 43). Cependant, la cloueuse est la plus souvent semi-automatique et son utilisation n'est pas généralisée à toute la production étant

donné la diversité des modèles produits et ses implications sur le volume des lots de production.

De ce fait, la souplesse du marteau pneumatique ne cède le pas que lorsque les entreprises font des volumes importants de produits standardisés.

Cela explique que seules les grandes entreprises (3 sur 7) ont recours à une ligne de production en partie automatisée, du clouage à l'empilage. De celles-ci, deux (2) sont des entreprises intégrées.

### **2.1.2 LE LIEU PHYSIQUE**

L'ensemble des entreprises de fabrication de palettes en bois est situé près de leurs sources d'approvisionnement. Ils sont en dehors des grands centres et fournissent des clients, généralement dans un rayon d'environ 100 milles et parfois même beaucoup plus.

Seules quelques entreprises utilisent un système informatisé d'opération (réception de commandes, de facturation, de paie). Les opérations proprement dites ne sont nullement assistées par ordinateur.

En ce qui a trait aux bâtiments, leurs superficies ne semblent pas reliées au degré d'intégration des entreprises. Seules les entreprises semi-intégrées se différencient avec une superficie moyenne de 17 000 pieds carrés.

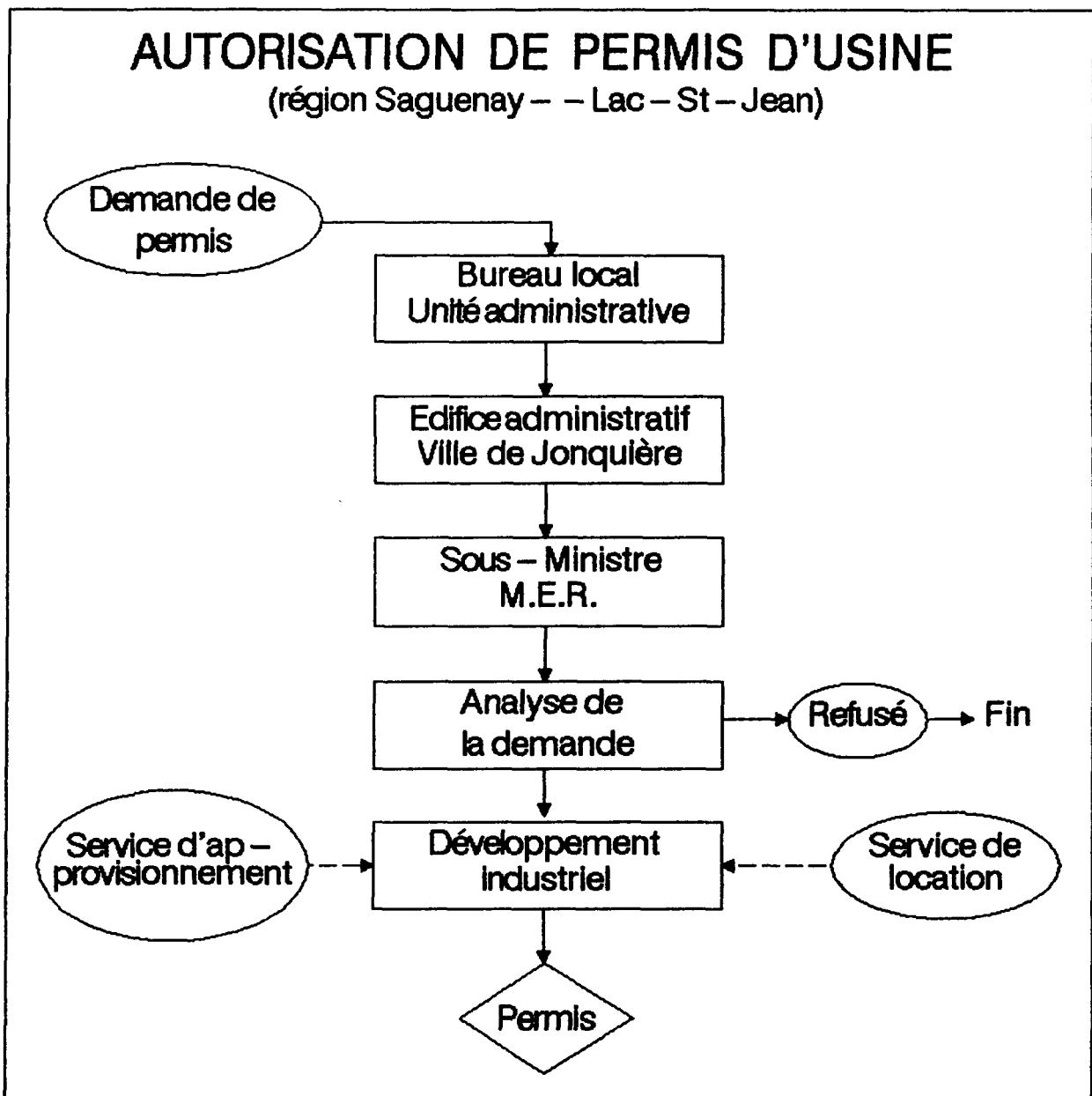
### 2.1.3 LE TRANSPORT

Toutes les entreprises que nous avons visitées possèdent leurs propres unités de livraison. Les coûts de transport sont plus ou moins amortis surtout chez les petits fabricants de palettes. On utilise également ces unités de transport pour les matières premières et tout autre article nécessitant un déplacement par voie de camion. Chez les plus gros fabricants de palettes, un équipement particulier est utilisé pour la livraison de palettes. Pour ces mêmes grosses entreprises, des coûts de transport sont inclus dans le prix de revient (du moins, on y accorde plus d'importance) et, règle générale, c'est une activité que la plupart des producteurs de palettes affirment très coûteuse.

#### 2.1.4 LA POLITIQUE

L'aspect politique concerne principalement l'autorisation de permis d'usine ou d'exploitation. Une telle autorisation est accordée suite à une démarche bien précise:

Figure 6



## 2.2 LA DESCRIPTION DES STRUCTURES

La structure comprend l'ensemble des éléments formels qui constituent l'organisation. En quelque sorte, c'est l'ensemble des interrelations avec l'environnement, les processus, les stratégies et la philosophie de l'organisation qui donnent un sens aux structures. Les éléments suivants y seront énoncés:

- la structure de l'industrie selon le type de producteur et la taille de l'entreprise
- l'organigramme typique de l'entreprise
- le rôle et les responsabilités
- les politiques opérationnelles et les règlements
- l'aménagement physique des lieux et du travail

### 2.2.1 LA STRUCTURE DE L'INDUSTRIE

Afin d'analyser la structure de l'industrie, deux (2) variables principales sont retenues, soit le type de producteurs selon le niveau d'intégration en terme de production et la taille des entreprises.

#### 2.2.1.1 Le type de producteurs

La classification des producteurs selon l'intégration de leur production s'appuie sur la constatation que ceux-ci

possèdent des équipements de production différents, résultant d'une intégration verticale à rebours, c'est-à-dire impliquant des approvisionnements différents en matières premières.

Cette classification comprend trois (3) catégories qui dépendent du type d'approvisionnement utilisé et correspondent aux équipements de production (Voir tableau III).

Tableau III

TYPE DE PRODUCTEUR	TYPES D'APPROVISIONNEMENT			
	BILLES BILLONS	EQUARRISSAGE	SCIAGE	COMPOSANTES
Intégré	X	X	X	X
Semi-intégré		X	X	X
Assembleur			X	X

#### 2.2.1.2 La taille des entreprises

Quant à la taille des entreprises, elle permet, d'une part, de saisir les implications de l'intégration de la production et surtout, d'autre part, d'évaluer le degré de concentration de l'industrie et son implication quant à divers comportements comme l'exportation, les résultats d'exercices, etc....

Selon la taille des entreprises, nous retrouvons également trois (3) catégories qui sont classifiées selon le chiffre d'affaire:

Tableau IV

TAILLE	CHIFFRE D'AFFAIRE
Petite	< 0.5 million de dollars
Moyenne	0.5 à 1.5 millions de dollars
Grande	> 1.5 millions de dollars

Selon une étude effectuée par le Ministère d'énergie et ressources Québec, en 1985, le niveau d'intégration des entreprises augmente avec la taille, puisque la proportion respective associée aux billes et aux équarrissages augmente avec celle-ci, il en est de même de l'utilisation de composantes de sources extérieures (Figure 7).

Cette même étude mentionne également le nombre de producteurs relatifs à chacune des tailles d'entreprises énumérées, ainsi que leur chiffre d'affaire global respectif (Figure 8).

## TYPES D'APPROVISIONNEMENT SELON LA TAILLE DES PRODUCTEURS DE PALETTES EN 1985

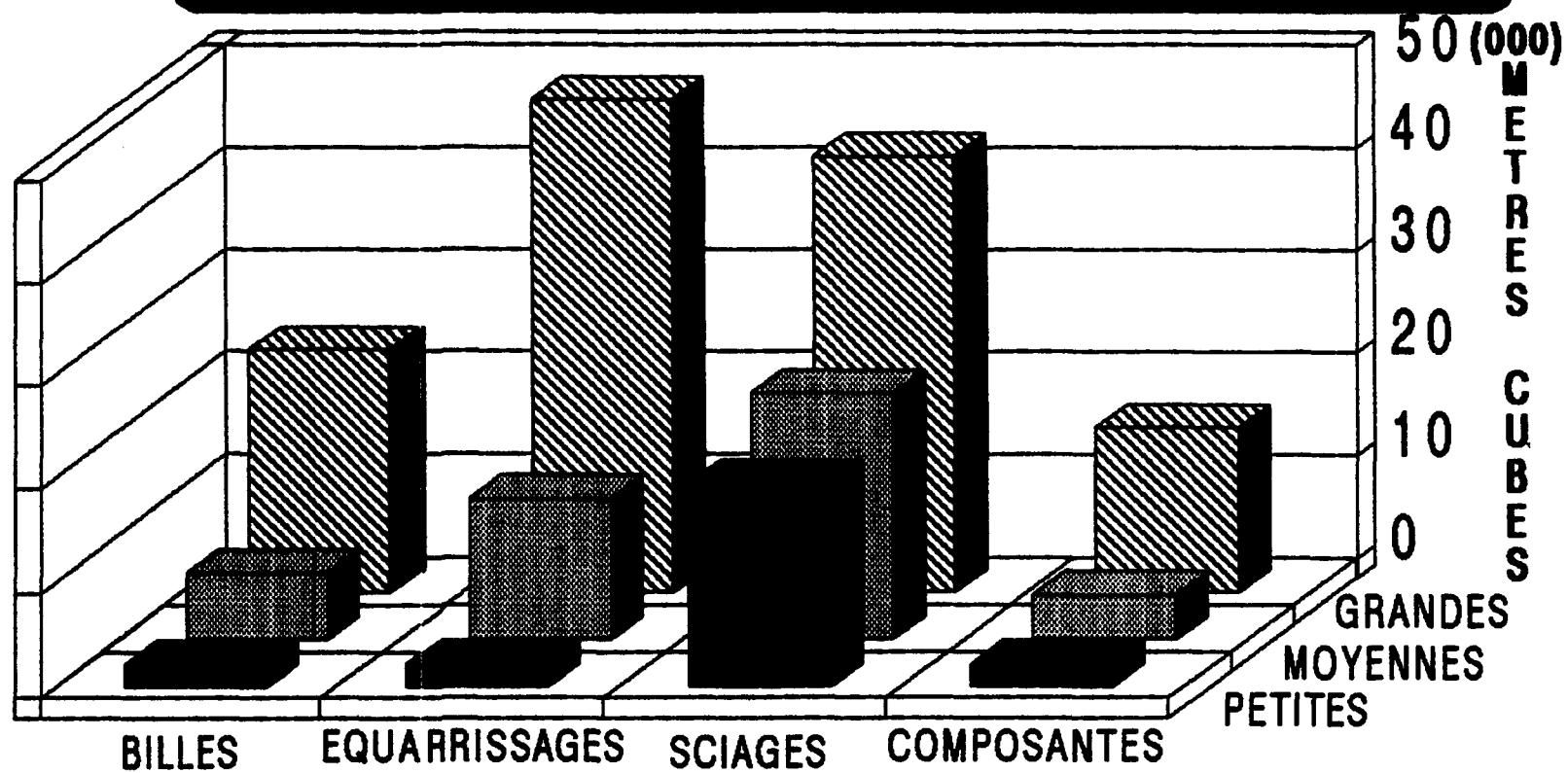
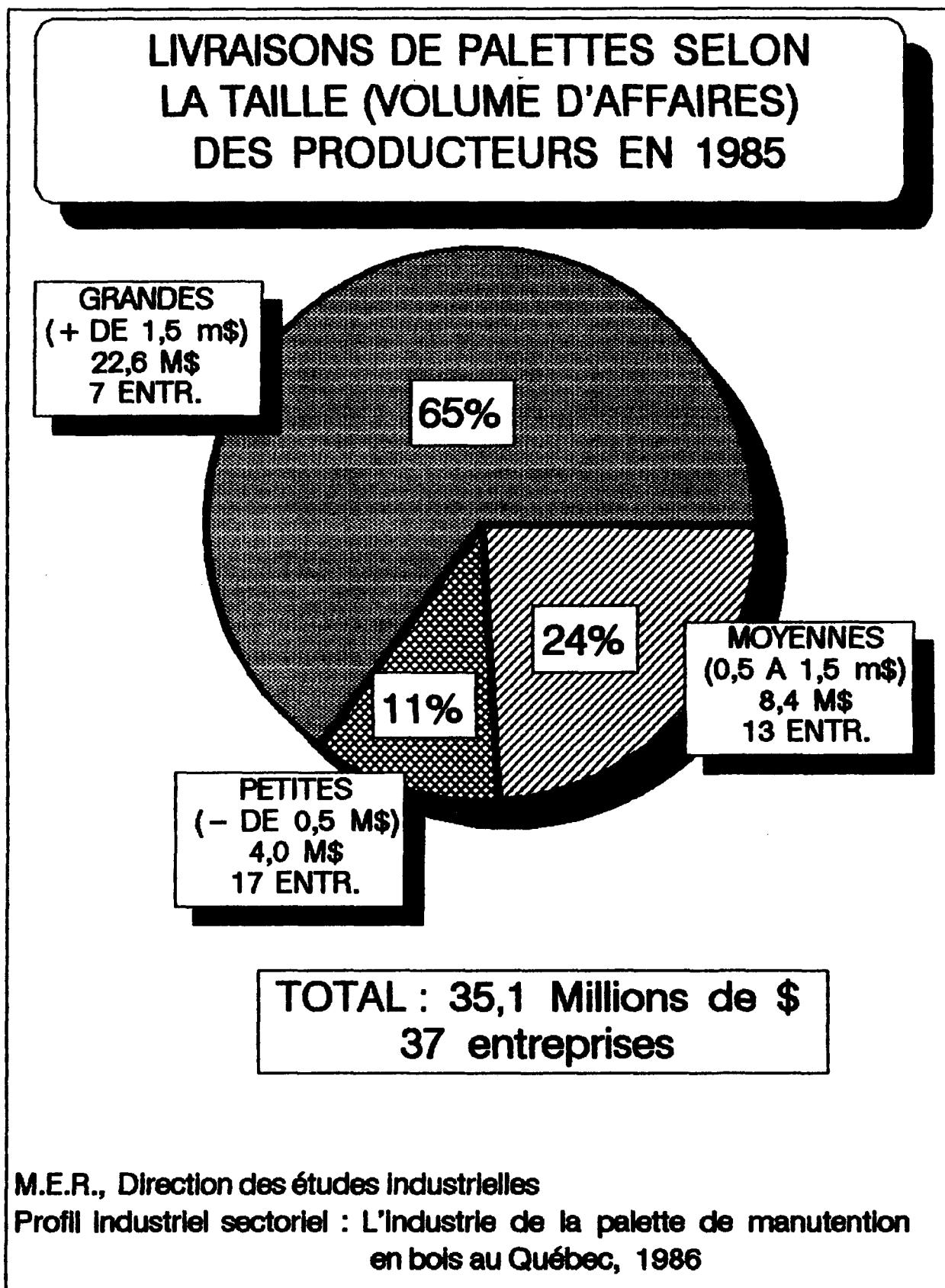


Figure 7

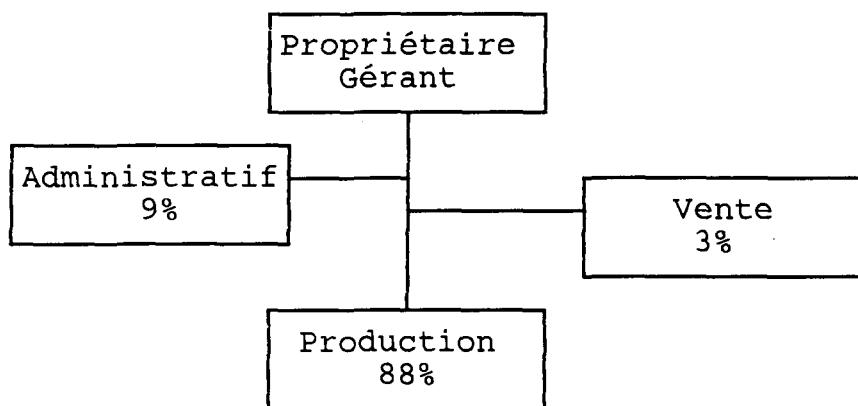
M.E.R., Direction des études industrielles  
Profil industriel sectoriel : L'industrie de la palette de manutention  
en bois au Québec, 1986

Figure 8



### 2.2.2 L'ORGANIGRAMME TYPIQUE DE L'INDUSTRIE

Répartition de main-d'œuvre en %



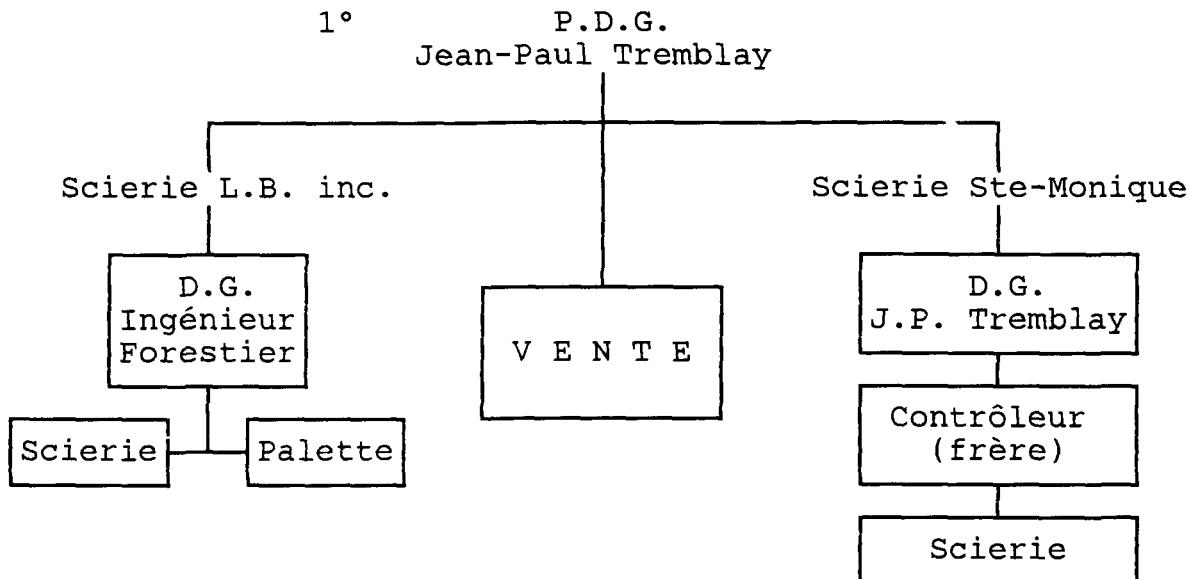
Le nombre moyen d'employés chez les entreprises de type assembleur est de 10 versus 25 pour les entreprises de type intégré et semi-intégré<sup>(1)</sup>. Ceci explique que les entreprises de type assembleur sont généralement de taille inférieure. Autre conséquence de la taille, bien que le nombre moyen, par entreprise, d'employés affectés à l'administration ne soit pas plus important, le ratio de ceux-ci, en regard du personnel de production, est deux fois plus important et, les employés spécifiquement affectés à la vente sont moins souvent présents dans l'entreprise. On constate alors l'importance du rôle joué par le propriétaire-gérant.

---

(1) "Production de palettes Québécoises et Canadiennes", Centre de recherche industrielle du Québec, 1986.

2.2.2.1 La structure organisationnelle au Saguenay--Lac-St-Jean

Nous présentons ici la structure organisationnelle des producteurs régionaux.

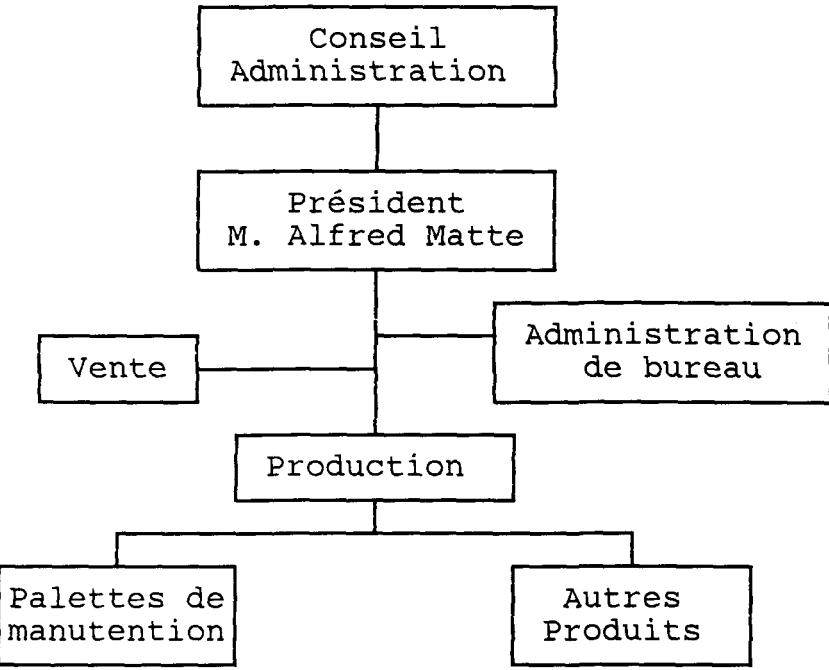


Commentaires

Le propriétaire de ces entreprises exerce un rôle de "One man show". Il n'existe pas de conseil d'administration. Le P.D.G. cumule à la fois les fonctions de directeur de scierie, de vendeur, d'exportateur du produit, de gérant du personnel, etc....

Compte tenu des distances, il délègue à un ingénieur forestier la direction générale de la scierie L.B. inc. (Lac-Bouchette).

## 2° Scierie Matte Mistassini

Commentaires

Contrairement à l'entreprise précédemment citée, nous retrouvons ici une organisation bien structurée possédant un conseil d'administration et un gérant d'usine.

## 2.2.3 LE ROLE ET LES RESPONSABILITES

Il nous est extrêmement difficile, à ce stade, d'énoncer le rôle et les responsabilités des intervenants identifiés dans l'organigramme typique de l'industrie. Afin d'en avoir une idée plus juste, nous ferons la définition du propriétaire-gérant. Cette description tient compte des

caractéristiques retrouvées chez les entreprises du Saguenay--Lac-St-Jean.

#### **2.2.3.1 Le propriétaire-gérant**

C'est plus précisément une personne à tout faire. Il trempe dans toutes les activités de l'entreprise et c'est à lui qu'appartient la destinée de l'entreprise.

#### **2.2.4 LES POLITIQUES OPERATIONNELLES ET LES REGLEMENTS**

Nous ne retrouvons pas de directives ou de politiques écrites qui font mention des méthodes de travail à utiliser ou de règlements de l'organisation à lesquels les employés doivent se conformer. Nous retrouvons une formation dite "sur le tas"; quelques minutes à décrire sommairement les activités à réaliser et l'employé est prêt à exécuter ses fonctions. Par contre, nous avons retrouvé l'utilisation des politiques disciplinaires.

#### **2.2.5 L'AMENAGEMENT PHYSIQUE DES LIEUX ET DU TRAVAIL**

##### **2.2.5.1 Lieu physique**

L'ensemble des producteurs québécois se retrouve près des lieux d'approvisionnement, en occurrence les forêts.

### 2.2.5.2 Aménagement du travail

Compte tenu de la méthode artisanale de fabrication, les matériaux sont disposés à la portée de la main, donc très embourbés. Les équipements ne disposent pas de protecteurs (ou peu) relativement à la sécurité des travailleurs.

## 2.3 LA DESCRIPTION DU PROCESSUS

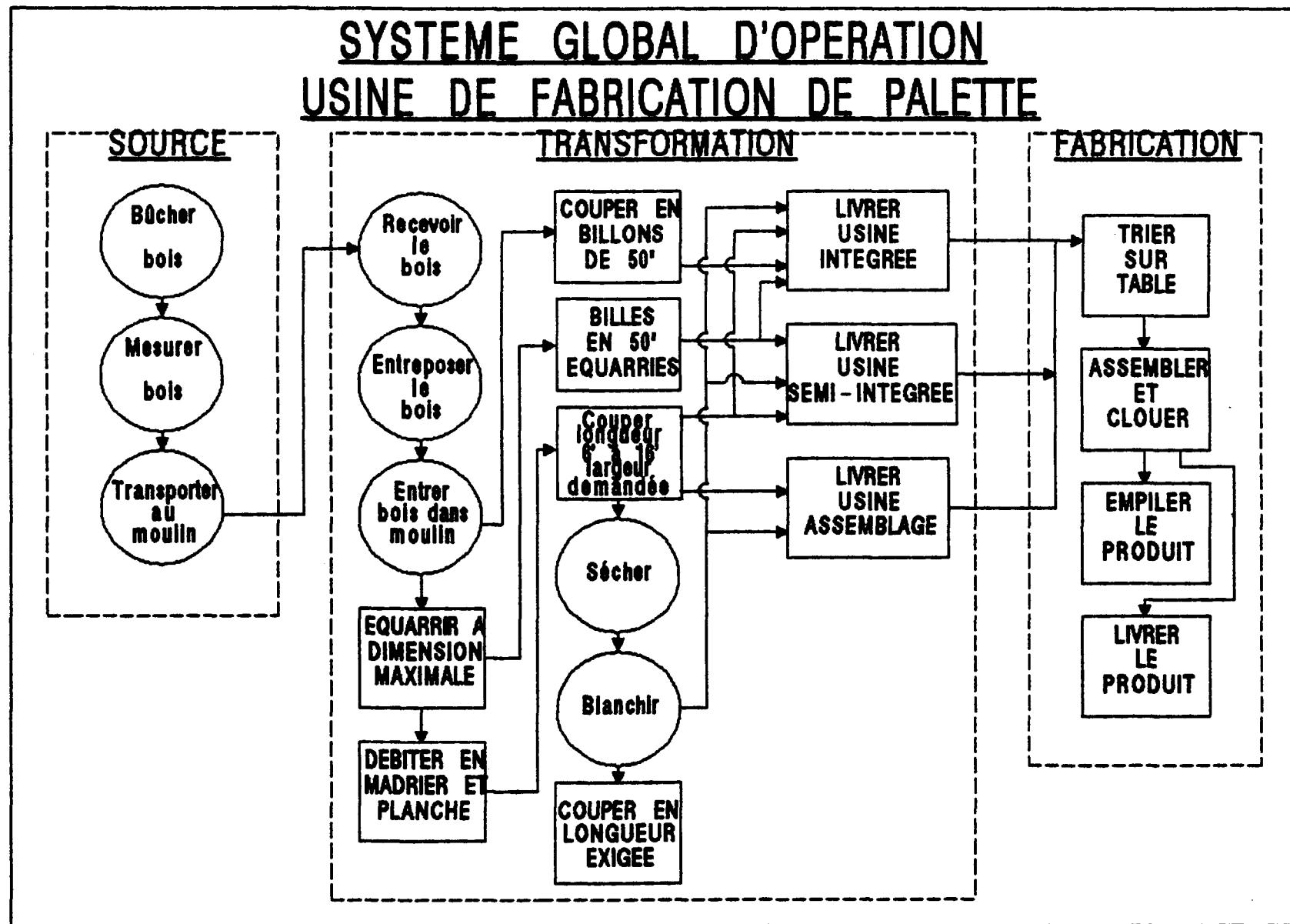
Le processus comprend l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'organisation, le tout interrelié par des flux d'information, de monnaie, de personnel et de matière première.

L'industrie de fabrication de palettes de manutention en bois est un ensemble d'activités permettant aux entreprises qui la composent d'arriver à fabriquer un produit final.

L'ensemble de ces activités est un système global qui évolue dans un environnement (Figure 9). Ce système se décompose en sous-systèmes qui seront identifiés et analysés en fonction des flux physiques et des flux technologiques. Il est à noter que la description du processus se fera pour l'ensemble de l'industrie et selon les types de producteurs, soit:

- les producteurs intégrés
- les producteurs semi-intégrés
- les assembleurs

Figure 9



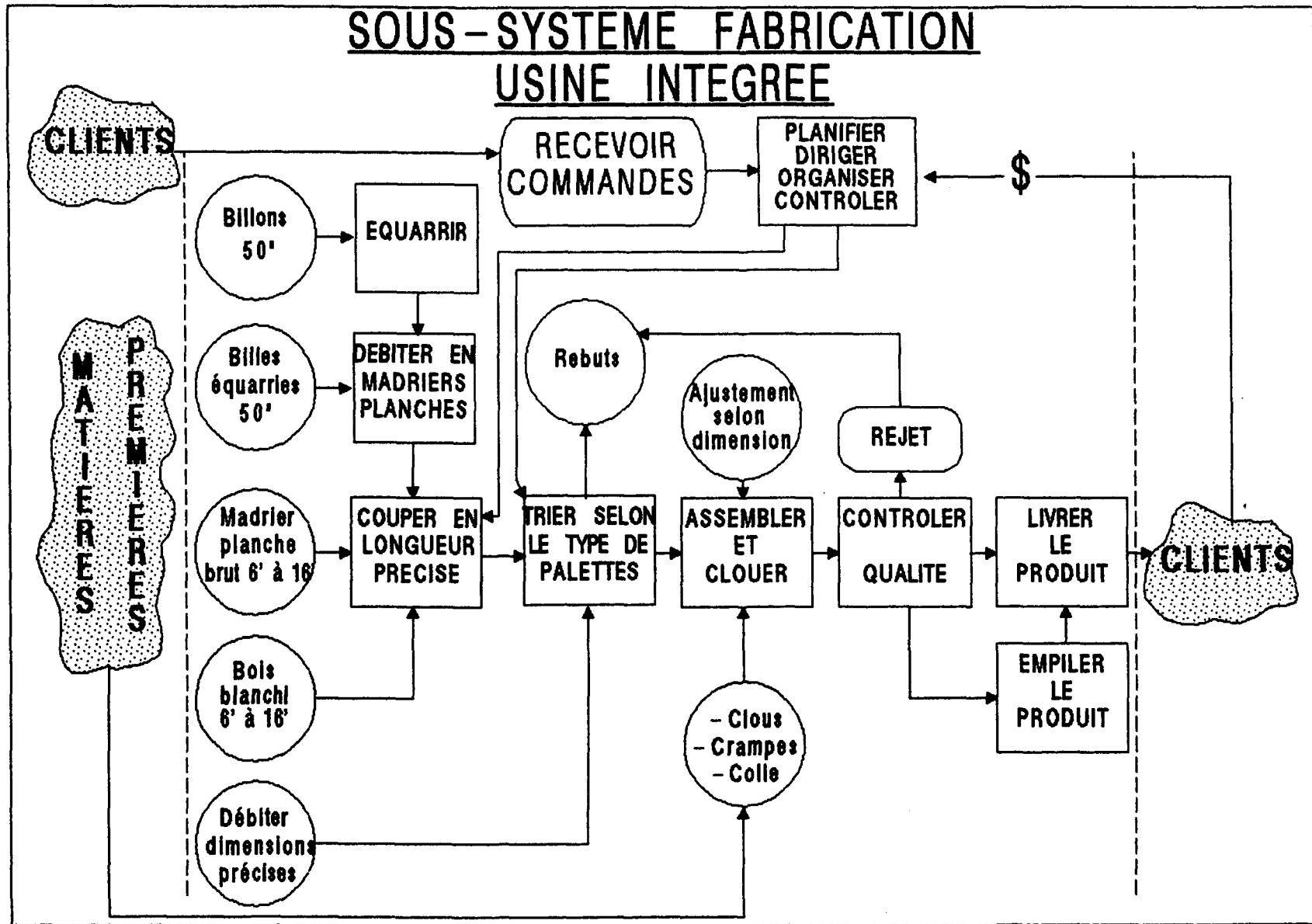
### 2.3.1 LE SYSTEME GLOBAL D'OPERATION

La figure 9 démontre que l'industrie de la palette est composée de trois (3) sous-systèmes soit le sous-système d'approvisionnement, le sous-système de préparation des matières premières et le sous-système de fabrication.

Compte tenu de la similitude technologique retrouvée dans les entreprises de fabrication de P.M.B. ainsi que des différentes possibilités d'approvisionnements, nous traiterons plus spécifiquement du sous-système de fabrication.

Selon l'étude du Ministère de l'industrie et du commerce (1986) effectuée pour l'ensemble du Québec, il y a une corrélation entre la grosseur de l'entreprise et son degré d'automatisation, "plus l'entreprise est grosse, plus nous retrouvons de l'automatisation". Cependant, nous ne décelons aucune corrélation entre le type de producteur et le degré d'automatisation.

Figure 10



# SOUS-SYSTEME FABRICATION USINE SEMI-INTEGREE

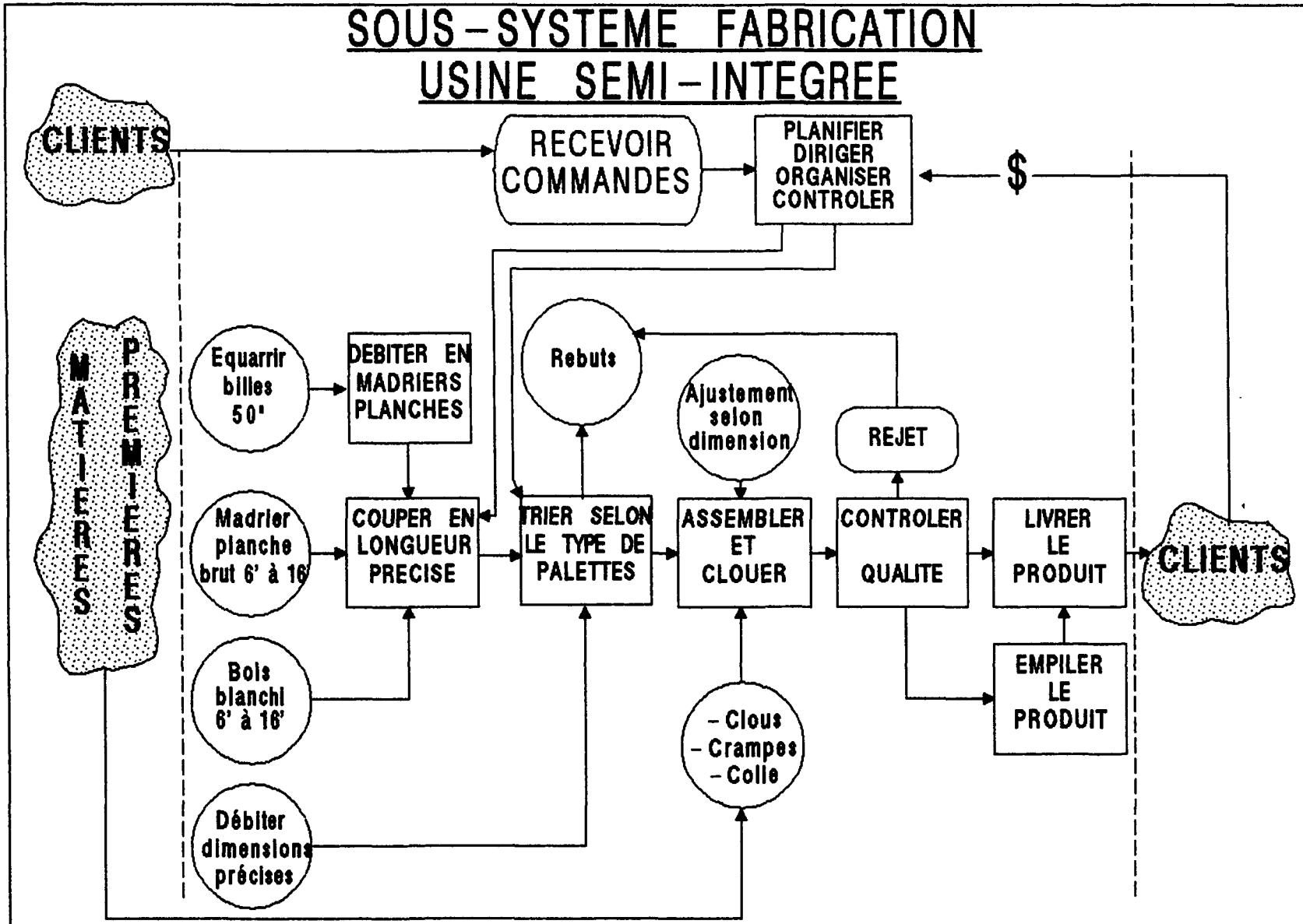
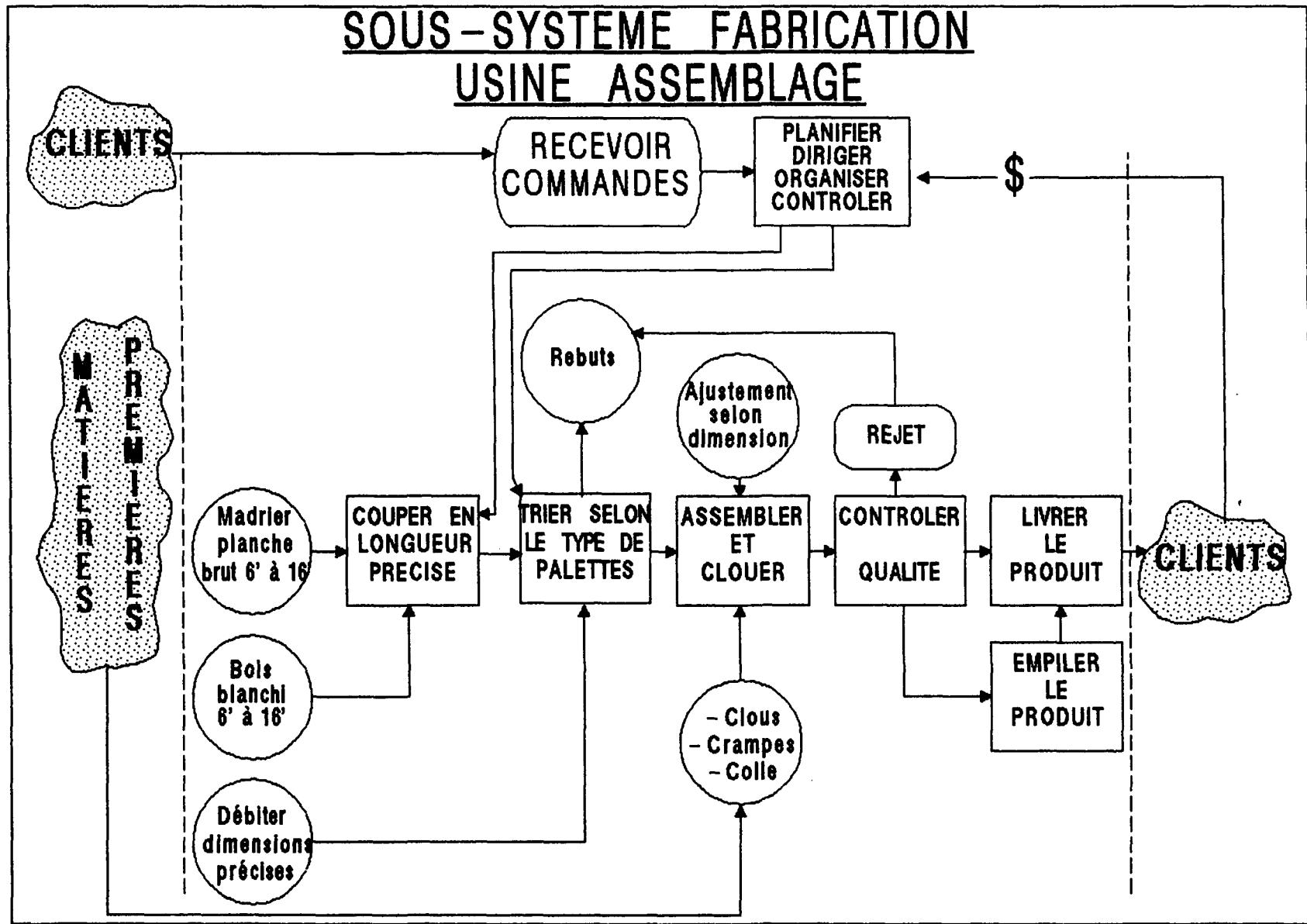


Figure 11

Figure 12



### 2.3.2 LE SOUS-SYSTEME DE FABRICATION

Soulignons que le sous-système de préparation des matières premières ne peut être dissocié du sous-système de fabrication compte tenu que la problématique réside dans la technologie de fabrication et l'ampleur de cette problématique est fonction du genre d'approvisionnement utilisé.

Pour cette raison, nous identifions les types de producteurs en fonction du genre d'approvisionnement et de ce fait, nous les présentons comme des sous-systèmes distincts.

- figure 10: sous-système usine intégrée
- figure 11: sous-système usine semi-intégrée
- figure 12: sous-système usine d'assemblage

## 2.4 LA DESCRIPTION DES RESSOURCES

La description des ressources de l'organisation se fera sous quatre (4) aspects, soient les ressources humaines, les ressources financières et les ressources technologiques.

### 2.4.1 LES RESSOURCES HUMAINES

La répartition de la main-d'œuvre dans l'industrie de la palette se définit ainsi:

- administration = 9%

- ventes = 3%
- production = 88%

Au Québec, en 1985, on a recensé 37 entreprises manufacturières de palettes de manutention en bois. Le nombre moyen d'employés par entreprise est de 18. Seules quatre (4) entreprises comptent des employés syndiqués au nombre de 134, soit 20% de la main-d'oeuvre totale de l'industrie.

Les caractéristiques de la main-d'oeuvre de production sont:

- non spécialisée
- jeune (inférieur à 30 ans d'âge)

#### 2.4.2 LES RESSOURCES FINANCIERES

L'analyse des ressources financières permettra d'avoir une appréciation de la situation financière de chaque type de producteurs. Ainsi, l'information recueillie reflète seulement 21 entreprises sur un total de 37. Elle doit donc être interprétée avec réserve puisque les catégories sont homogènes. Ainsi, les petites entreprises sont surreprésentées parmi les assembleurs étant donné que c'est là une des caractéristiques de ce type de producteurs. De la même manière, les entreprises intégrées sont surreprésentées parmi les grosses entreprises.

L'analyse des résultats par type et taille de producteurs (Tableau V) démontre que les entreprises intégrées génèrent une marge brute plus élevée, grâce à des coûts de matières premières moins élevés et malgré des frais généraux plus importants en raison des équipements utilisés. Il en résulte un bénéfice d'exploitation similaire aux autres entreprises, sauf au chapitre des frais de financement.

**L'INDUSTRIE DE LA PALETTE DE MANUTENTION EN BOIS AU QUEBEC**  
 ETAT DES RESULTATS EN POURCENTAGE DES VENTES SELON LE TYPE ET LA TAILLE DES PRODUCTEURS EN 1985

POSTES	GLOBAL	TYPES DE PRODUCTEURS			CATEGORIES DE TAILLE		
		ASSEMBLEURS	SEMI-INTEGRES	INTEGRES	PETITES	MOYENNES	GRANDES
VENTES TOTALES	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
MATIERE PREMIERE	51,6%	54,1%	54,5%	48,7%	51,0%	43,0%	54,0%
MAIN-D'OEUVRE DIRECTE	18,1%	18,0%	20,9%	16,0%	17,1%	21,5%	17,1%
FRAIS GENERAUX	12,0%	10,5%	9,1%	14,6%	15,0%	15,0%	11,0%
MARGE BRUTE	18,3%	17,4%	15,5%	20,7%	16,9%	20,5%	17,9%
ADMINISTRATION ET VENTES	8,6%	7,1%	9,7%	8,4%	6,0%	7,0%	10,0%
FRAIS DE FINANCEMENT	1,6%	0,9%	2,7%	1,1%	0,9%	2,7%	1,1%
BENEFICE D'EXPLOITATION	8,1%	9,5%	3,1%	11,2%	10,0%	11,0%	7,0%
NOMBRE D'ENTREPRISES	21	8	5	8	7	7	7

Source : MER, direction des études industrielles, 1986

Taille selon le volume d'affaires  
 PETITES : moins de 0,5M\$  
 MOYENNES : de 0,5M\$ à 1,5M\$  
 GRANDES : plus de 1,5M\$

% LIG. : % ligne  
 % COL. : % colonne  
 ENT. : nombre d'entreprises

Tableau V

De leur côté, la catégorie des assembleurs réalise une performance intéressante (9,5% de profit net). Ce sont les entreprises semi-intégrées qui affichent la marge brute et le bénéfice d'exploitation les plus restreints (3,1%). Ces entreprises ne semblent pas avoir la même productivité au niveau de la main-d'œuvre et ne retirent pas d'avantage particulier de leur équipement de production quant aux coûts de matières premières. Elles affichent donc une marge bénéficiaire plus faible et un bénéfice d'exploitation de 3,1% dus à des coûts d'exploitation élevés. Quant à la taille des entreprises, si on interprète les résultats en tenant compte de la composition des groupes selon le type de producteurs, on peut affirmer que la marge bénéficiaire s'élèverait avec la taille, due à une grande productivité et à une bonne répartition des frais généraux en regard du volume des ventes.

#### **2.4.2.1 Analyse financière par ratios**

L'analyse du rendement des actifs de l'ensemble de l'industrie des fabriques de boîtes en bois qui inclue l'industrie de la palette (Tableau VI), démontre que les petites entreprises, au Québec en particulier, ont un ratio ventes/actifs de 1, alors que celui de l'ensemble de l'industrie est de deux (2) fois plus élevé que la moyenne des petites entreprises.

**DONNEES FINANCIERES CONCERNANT L'INDUSTRIE DES FABRIQUES DE BOITES EN BOIS EN 1984**

CATEGORIE DE TAILLE	QUEBEC				ONTARIO				CANADA
	MOINS DE 0,25M\$	0,25 A 1M\$	PLUS DE 1M\$ (1)	TOTAL	MOINS DE 0,25 M\$	0,25 A 1M\$	PLUS DE 1M\$ (1)	TOTAL	TOTAL
NOMBRE D'ENTREPRISES	12	20	9	43	19	27	20	66	143
VENTES (000)	\$1 378	\$11 045	\$20 731	\$33 154	\$1 944	\$15 490	\$43 886	\$61 320	\$151 766
VENTES / PROVINCE	4%	33%	63%	100%	3%	25%	72%	100%	
ACTIFS (000)	\$1 337	\$5 824	\$9 906	\$17 067	\$1 297	\$6 916	\$17 044	\$25 257	\$72 988
BENEFICE (000)	\$57	\$649	\$948	\$1 654	\$148	\$1 667	\$1 545	\$3 360	\$6 155
REVENU IMPOSABLE (000)	\$26	\$381	\$921	\$1 328	\$150	\$1 602	\$1 698	\$3 450	\$5 500
AVOIR (000)	\$361	\$1 826	\$3 151	\$5 338	\$665	\$3 115	\$4 161	\$7 941	\$16 421
BENEFICE / VENTES	4,1%	5,9%	4,6%	5,0%	7,6%	10,8%	3,5%	5,5%	4,1%
BENEFICE / ACTIFS	4,3%	11,1%	9,6%	9,7%	11,4%	24,1%	9,1%	13,3%	8,4%
BENEFICE / AVOIR	15,8%	35,5%	30,1%	31,0%	22,3%	53,5%	37,1%	42,3%	37,5%
VENTES / ACTIFS	1,03	1,90	2,09	1,94	1,50	2,24	2,57	2,43	2,08
VENTES / AVOIR	3,82	6,05	6,58	6,21	2,92	4,97	10,55	7,72	9,24
AVOIR / ACTIFS	27%	31%	32%	31%	51%	45%	24%	31%	22%

SOURCE : Statistique Canada, Statistiques financières des sociétés, Totalisations spéciales, cat.: 61207

(1) Deux entreprises de plus de 5 millions de \$ sont exclues pour des raisons de confidentialité tant au Québec qu'en Ontario. Le total est donc un total partiel.

Tableau VI

Ainsi, la position des assembleurs, composés majoritairement de petites entreprises, pourrait être moins avantageuse qu'il semble au premier rang.

#### 2.4.3 LES RESSOURCES TECHNOLOGIQUES

Etant donné que la question technologique au niveau des méthodes techniques et outils utilisés pour produire une palette à déjà été discutée, cette étape fera mention des techniques et outils utilisés pour gérer une organisation.

Le système informatisé de gestion est retrouvé seulement chez les grosses entreprises de fabrication de palettes; de ce fait, nous dénotons seulement 39 grandes entreprises, sur une possibilité de 7, qui utilisent une ligne de production automatisée et une gestion de l'organisation assistée par ordinateur.

Contrairement à l'étude provinciale des quatre (4) entreprises de fabrication de palettes au Saguenay--Lac-St-Jean, trois (3) utilisent l'informatique principalement pour la gestion des inventaires et le clérical de l'entreprise (paie, commandes, etc...).

## 2.5 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Le seul indice que nous pouvons émettre ici, c'est la description de ce que nous avons perçu, ressenti, lors de visites effectuées aux usines de certains fabricants régionaux et provincial; nous n'avons pas mesuré le climat organisationnel de façon technique comme telle.

Au moment où nous avons visité l'usine de la scierie L.B. inc. Lac-Bouchette, la direction de l'entreprise mettait beaucoup d'emphase sur la discipline (méthode corrective), en procédant par des affiches comme: "Si quelqu'un fume en période de repos (break), une mesure disciplinaire lui sera émise".

A la scierie Armand Tremblay, La Baie, c'est un style paternaliste qui règne. C'est un intérêt familial.

Chez Bois Laurentien, à Ste-Thérèse de Blainville, ce sont plutôt des directives et des normes que la direction utilise. On ressent beaucoup d'indifférence de la part des travailleurs.

## 2.6 LES INDICES PROBLEMATIQUES

Afin de mieux situer et d'être capable de profiter de l'information recueillie lors de l'élaboration de la problématique, il est essentiel de faire une synthèse d'ensemble.

Voici les indices problématiques que nous avons décelés:

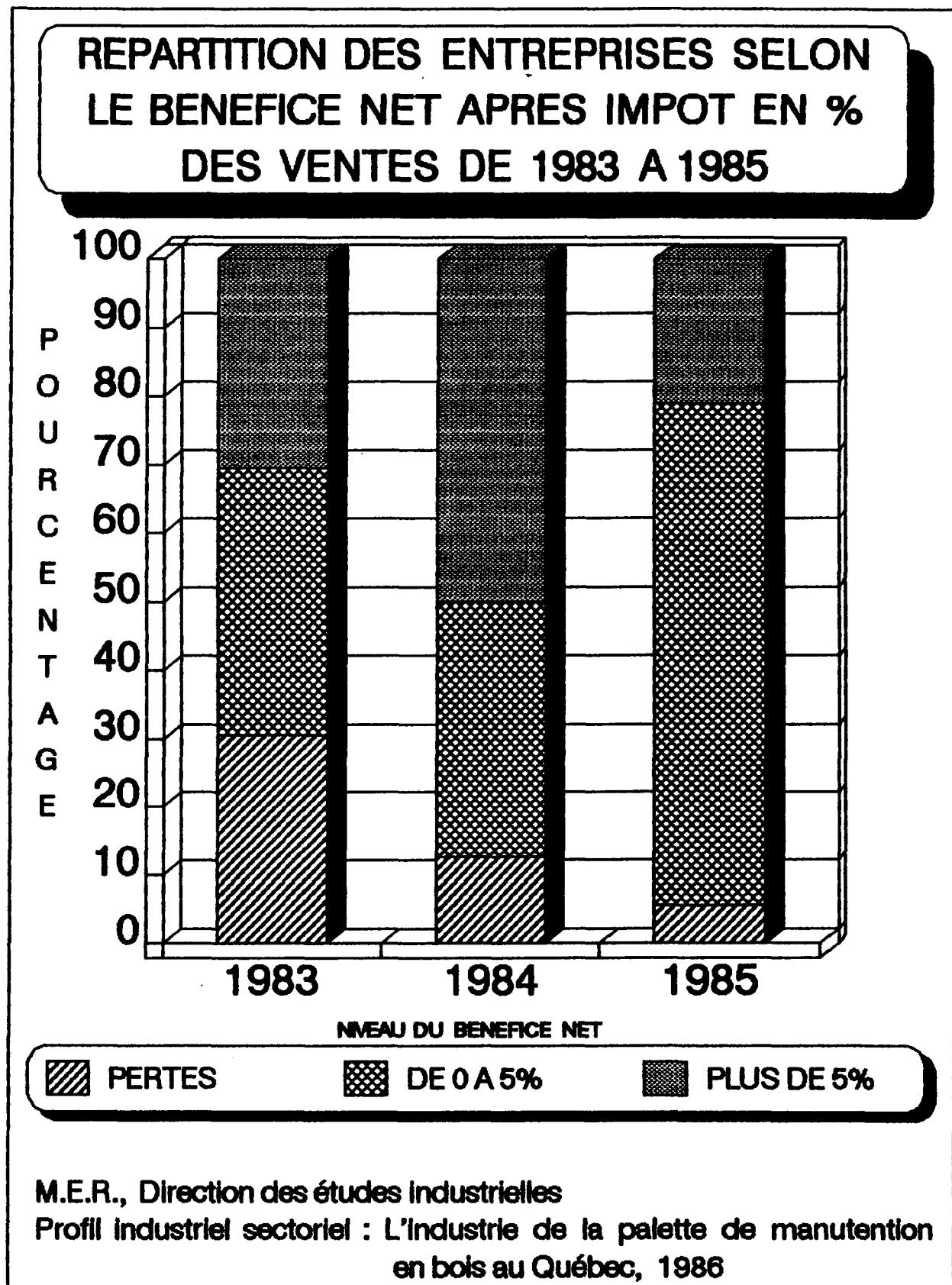
- les indices financiers
- l'indice de taille d'entreprise
- la corrélation taille vs automatisation
- l'indice d'utilisation du produit
- l'indice d'inventaire

### 2.6.1 LES INDICES FINANCIERS

La répartition des entreprises, selon le niveau des bénéfices nets et le type de producteurs, dénote que la profitabilité en fonction des ventes est plus élevée chez les entreprises intégrées et les assembleurs alors que les entreprises semi-intégrées éprouvent de la difficulté.

En 1983, 31% des entreprises ont enregistré une perte (Figure 13) comparativement à 13% en 1984 et 5% en 1985. Cependant, la profitabilité a, dans l'ensemble, baissée en 1985 puisque seulement 21% des entreprises ont réalisé plus de 5% de bénéfice net après impôt comparativement à 50% en 1984.

Figure 13



#### **2.6.2 L'INDICE DE TAILLE D'ENTREPRISE**

Seules les grandes entreprises ont accès au marché hors Québec de façon significative puisqu'elles génèrent 91% des exportations.

#### **2.6.3 LA CORRELATION TAILLE VS AUTOMATISATION**

Quant aux équipements de production, ils sont reliés au degré d'intégration des entreprises. Ainsi, l'automatisation est inexistante chez la totalité des assembleurs et des petites entreprises. Son utilisation augmente avec la taille. De ce fait, la presque totalité des grandes entreprises sont automatisées (5 entreprises sur une possibilité de 7).

Il est à noter que l'automatisation se résume à la cloueuse et/ou l'empileuse.

#### **2.6.4 L'INDICE D'UTILISATION DU PRODUIT**

Certains utilisateurs de palettes de manutention croient que le produit ne répond plus aux exigences et normes prescrites (dimension, qualité), et exige un délai de livraison trop long.

### **2.6.5 L'INDICE D'INVENTAIRE**

Dû à la standardisation de la méthode de fabrication (même grandeur), les utilisateurs doivent supporter de gros inventaires.

## **2.7 LA SELECTION D'UN PROBLEME A ETUDIER**

A partir des indices problématiques identifiés à l'item 2.6, il nous est possible de situer succinctement les candidats au poste problème.

### **2.7.1 LES CANDIDATS AU POSTE PROBLEME**

- La technologie de fabrication ne répond pas aux exigences des utilisateurs (précision et diversité dans les dimensions).
- Les délais de livraisons pour les utilisateurs sont trop longs.
- Les fabricants de palettes québécois ne concurrencent pas d'avec le reste du Canada.

### **2.7.2 LA JUSTIFICATION DU PROBLEME A ETUDIER**

L'ensemble des candidats au poste problème se résume en une problématique globale qui est reliée à une technologie

désuette. Ce problème technologique représente l'élément clé à résoudre compte tenu qu'il correspond aux attentes des utilisateurs et permet d'être concurrent par rapport aux autres producteurs du reste du Canada. Il permet également d'obtenir une rentabilité accrue de l'entreprise.

## CHAPITRE III

### PROBLEMATIQUE DE DEPART D'ENTREPRISE

## CHAPITRE III

## PROBLEMATIQUE DE DEPART D'ENTREPRISE

3.0 PRELIMINAIRE

La décision de mettre sur pied une entreprise suscite des interrogations, non seulement sur les crises administratives dans les organisations en croissance que nous allons démontrer ultérieurement dans ce chapitre, mais davantage sur les problèmes auxquels on doit faire face actuellement. Ces problèmes sont de nature très diverse: récession économique, instabilité politique, incertitude des approvisionnements, pressions exercées par des groupes d'opinion (environnement), hostilité externe organisée ou régionalisme. Tous ces facteurs peuvent aussi venir s'ajouter à des coûts de main-d'œuvre exceptionnellement élevés, à l'augmentation brutale des prix de l'énergie et à la raréfaction des capitaux ou des ressources essentielles.

La gestion improductive de ces préoccupations entraîne pour les organisations des pertes énormes et risque d'aboutir à des échecs lamentables.

Ce chapitre a donc pour but de démontrer les difficultés relatives au départ d'entreprise. Pour y parvenir, nous

analyserons les résultats de différentes études effectuées auprès d'entreprises qui ont éprouvées des difficultés de lancement et aussi, auprès de certaines qui ont fait faillite.

La séquence de présentation s'établie comme suit:

- Crise du lancement et taux de faillite dans l'entreprise (Canada)
- Causes de l'insolvabilité des entreprises
- Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil
- Conclusion

### **3.1 LA CRISE DU LANCEMENT ET LES TAUX DE FAILLITE DANS L'ENTREPRISE (CANADA)**

Chaque année, des milliers de nouvelles entreprises se heurtent à des erreurs administratives courantes qui les réduisent à faire faillite ou à se limiter à une survie incertaine. Ces nombreuses erreurs, qui peuvent décimer un grand nombre de nouvelles entreprises, sont généralement commises pendant l'étape de démarrage d'une entreprise où l'étape de son lancement <sup>(1)</sup>. L'étape du lancement donne lieu à la crise la plus déterminante pour la survie d'une entreprise et c'est elle qui fait le plus grand nombre de victimes.

---

(1) ROBIDOUX, Jean, "Les crises administratives dans les PME en croissance", Gaétan Morin, 1978, p. 21-22.

Pour illustrer l'importance de cette première phase dans la survie des entreprises, la compagnie Dun & Bradstreet Canada Ltée estime que 63,9% des faillites qui ont été enregistrées au Canada en 1975 portaient sur des entreprises ayant fonctionné pendant cinq (5) ans ou moins <sup>(1)</sup>. L'étude permet d'isoler les principales causes de faillite et arrive aux conclusions suivantes:

Négligence .....	1,0%
Fraude .....	0,3%
Manque d'expérience dans le secteur .....	32,2%
Manque d'expérience de l'équipe de direction .....	15,3%
Expérience mal équilibrée de l'équipe de gestion .....	8,0%
Incompétence .....	42,5%
Sinistre .....	0,5%
Motif inconnu .....	0,2%
TOTAL 100%	

### 3.1.1 LES COMMENTAIRES

Il est donc évident, à la lecture de ces données, que l'aspect management, au sens large, est une des principales

---

(1) Etude sur les faillites au Canada, Dun & Bradstreet Canada Ltée, Toronto, 1975.

causes de la majorité des faillites au Canada. Les principales erreurs peuvent se résumer comme suit:

1. Les personnes-clés (équipe de gestion) n'ont pas une expérience équilibrée de l'administration des affaires dans le secteur d'activité où elles évoluent.
2. Le système comptable est trop rudimentaire et, par conséquent, les informations de base requises pour la prise de décision font défaut.
3. La mise de fond nécessaire à la survie de l'entreprise est sous-estimée.

### **3.2 LES CAUSES DE L'INSOLVABILITE DES ENTREPRISES**

La période d'avant crise de 1982 était très favorable au lancement d'entreprise compte tenu des avantages fiscaux et des programmes d'aide financière offerts par le gouvernement (1). Les banques offraient des conditions de crédit séduisantes, l'épargne était à son plus bas niveau et la consommation croissait chaque jour. La réalité s'est avérée extrêmement difficile et les entreprises durent faire face à l'inévitable, l'insolvabilité.

---

(1) PARENT, Réjean, "Les causes des faillites des entreprises", P.M.O., vol. 1, num. 4, 1985.

Nous discuterons ici des causes d'insolvabilité des entreprises. Ce sont:

- les causes d'ordre économique
- les causes d'ordre financier
- les causes d'ordre structurel
- les causes d'ordre administratif
- l'absence de personnes-ressources au sein de l'entreprise
- la non-utilisation des personnes-ressources extérieures à l'entreprise
- le refus de déléguer des responsabilités
- l'absence d'étude de marché
- les erreurs administratives des gestionnaires d'entreprises

### **Les causes d'ordre économique**

La conjoncture économique en général a eu un impact sur les entreprises canadiennes. En effet, la concurrence du marché ne leur permettait pas toujours de hausser leurs prix de vente proportionnellement à l'augmentation des coûts. En outre, la baisse d'activité dans certains secteurs de l'économie, les taux d'intérêts élevés de même que certaines interventions gouvernementales plus ou moins bien planifiées ont joué un rôle important.

### **Les causes d'ordre financier**

La sous-capitalisation est la deuxième principale cause après les taux d'intérêts élevés. Au Canada, et plus particulièrement au Québec, les sources de capital de risque sont peu connues, peu répandues et très conservatrices.

### **Les causes d'ordre structurel**

Il est normal qu'un certain nombre d'entreprises existantes subissent un échec. Celà peut être dû à la disparition naturelle d'un marché, à de sérieux conflits entre associés ou encore à une mauvaise évaluation du risque au moment de la création ou de l'expansion de l'entreprise.

### **Les causes d'ordre administratif**

L'insolvabilité de certaines entreprises canadiennes est la conséquence logique de mauvaises décisions qui n'auraient pas été dévastatrices en période d'économie stable ou croissante. Ces mauvaises décisions sont, en grande partie, attribuables à un manque d'organisation administrative.

### **L'absence de personnes-ressources au sein de l'entreprise**

Les dirigeants de petites entreprises ne disposent pas toujours des ressources humaines appropriées pour prendre des décisions optimales, car ils ne peuvent pas exceller en tout. En outre, les gestionnaires ne ressentent pas toujours le besoin ou ne sont pas toujours conscients de l'utilité de spécialistes.

### **La non-utilisation des personnes-ressources extérieures à l'entreprise**

Les dirigeants de P.M.E. craignent souvent de discuter de leur situation avec des personnes-ressources de l'extérieur. Par exemple, les banquiers sont généralement prêts à conseiller ouvertement et régulièrement leurs clients. Il en est de même des différentes agences gouvernementales qui sont de précieuses sources de renseignements et de conseils. En outre, le comptable agréé est au fait de la vie interne de l'organisation.

### **Le refus de déléguer des responsabilités**

Souvent, les gestionnaires refusent de partager leur entreprise avec des investisseurs ou des administrateurs et de déléguer des responsabilités à leurs employés. Ils voient

donc à tout et, manquant de temps, ils jugent prioritaires certains aspects de la gestion et en négligent d'autres.

### **L'absence d'étude de marché**

Il arrive fréquemment que de nouveaux gestionnaires se lancent en affaires sans s'assurer préalablement qu'il existe un marché pour leur produit ou que ce marché est suffisamment grand pour eux. S'ils ne sont pas au fait de ces informations, leur entreprise ne survivra pas.

### **Les erreurs administratives des gestionnaires d'entreprises**

Souvent les achats en fonction des stocks en main sont mal planifiés et la gestion des stocks est basée sur des prévisions des ventes irréalistes établies sans étude de marché préalable. L'absence de politique de crédit associée à un mauvais suivi des comptes-clients affecte aussi la rentabilité des entreprises.

Les gestionnaires doivent s'interroger sur la pertinence de projets d'expansion, d'agrandissement, de construction et d'acquisition de biens mobiliers quant au remboursement de telles dépenses. Leurs revenus sont-ils assez élevés? Les

projections sont-elles réalistes compte tenu du contexte économique indiquant la stagnation du marché?

En outre, plusieurs gestionnaires ne comprennent pas la méthode de détermination du prix de vente en fonction de critères internes et externes à l'entreprise. Un prix de vente inadéquat explique de faibles marges de profit brut. Si tous les gestionnaires dressaient des états financiers mensuels, ils seraient en mesure de corriger une situation immédiatement.

### 3.3 LE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT FAILLI: LES ELEMENTS D'UN PROFIL

Selon une étude effectuée par Claude Lalonde et Gérald D'Ambroise<sup>(1)</sup> au Saguenay--Lac-St-Jean, il ressort que les entreprises faillies disposaient d'actifs dont la valeur était deux fois moindre que celle de leurs passifs. Les principales faiblesses décelées sont le manque de liquidités, l'absence de gestion des stocks d'inventaire ainsi que les carences en matière de gestion de personnel. Toujours selon cette étude, parmi les forces généralement perçues par les propriétaires-

---

(1) LALONDE, Claude, D'AMBROISE, Gérald, "Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil", Revue P.M.O., vol. 1, num. 4, 1985.

dirigeants faillis, on note l'expérience, l'exclusivité, la qualité et le service fourni par l'entreprise à la clientèle ainsi que le contrôle. Ce dernier représente une des forces les plus importantes quant à la gestion exercée par ces propriétaires-dirigeants.

### 3.4 CONCLUSION

Les causes profondes de l'insolvabilité de certaines entreprises sont généralement d'ordre administratif. Les petits entrepreneurs n'admettent pas leur manque de connaissances et d'expérience en gestion, de même que l'utilité et la rentabilité de personnes-ressources extérieures à l'entreprise. Ils refusent toute association avec des investisseurs privés, de façon à alléger la structure du capital de l'entreprise et à réduire sa dépendance envers les institutions prêteuses. Le succès de l'entreprise dépend en grande partie de la qualité de sa gestion.

## CHAPITRE IV

### ANCRAGE

## CHAPITRE IV

### ANCORAGE

#### 4.0 PRELIMINAIRE

Les chapitres précédents nous ont démontré deux (2) situations problématiques bien distinctes; d'une part, la décision de mettre sur pied une usine de fabrication de palettes de manutention en bois, avec toute la complexité retrouvée lors du départ ou lancement d'entreprise et, d'autre part, la problématique retrouvée dans l'industrie de la palette au Québec, à savoir: un produit ne répondant pas aux exigences des utilisateurs.

L'essence des chapitres qui vont suivre est effectivement de trouver une technologie permettant de fabriquer des palettes de manutention correspondant aux exigences et précisions des utilisateurs; également, appliquer un processus de création d'entreprise comprenant des éléments techniques permettant l'intégration des différentes phases de lancement ainsi que les conséquences s'y rattachant, assurant ainsi une continuité de l'entreprise.

Compte tenu que des recherches sont déjà entreprises dans plusieurs pays pour trouver, analyser et sélectionner la

technologie qui sera utilisée, la continuité de ce présent mémoire fera état presqu'exclusivement de lancement d'entreprise.

La phase d'ancrage détermine la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée et fixe les paramètres essentiels du ou des systèmes d'activités humaines qui serviront de référence pour étudier la situation problématique particulière qui a été sélectionnée. Elle se divise en trois (3) étapes.

Ce sont:

- le choix du système pertinent
- la définition du système pertinent
- la validation de la définition

#### **4.1 LE CHOIX DU SYSTEME PERTINENT**

Le choix du système pertinent pour répondre au problème sélectionné est le suivant: un système de planification d'activités assurant le lancement et la continuité de l'entreprise.

##### **4.1.1 LA RECHERCHE DE LA LITTERATURE**

Les auteurs traitant de la gestion d'entreprise affirment que la plus grande cause des échecs en affaires est la

mauvaise gestion <sup>(1)</sup>. Cette mauvaise gestion se résume en un manque d'expérience et d'aptitude à la gestion. Dans cette optique, Roger Miller <sup>(2)</sup> décrit les problèmes clés de l'administration étant: la stratégie, le design organisationnel, la stimulation (motivation) et le changement.

Le style que prendra le processus d'administration dépendra des conditions spécifiques mais aussi des préférences des dirigeants; de même, le processus d'administration prend des formes distinctes selon la technologie, les environnements et les attentes des dirigeants.

La revue de la littérature a donc permise d'aborder le sujet de lancement en affaires sous la prémissse de difficultés administratives. Cette littérature se devait de traiter d'entrepreneurship, pour effectivement contrer l'aspect stimulation (motivation) et traiter également des connaissances relatives des ressources sur les différents aspects d'une entreprise.

---

(1) PERREAULT Y.G. & DELL'ANIELLO P., "Lancement et gestion de votre entreprise", 2<sup>e</sup> édition, 1981, p. 9.

(2) MILLER, R., "La direction des entreprises concepts et applications", Bibliothèque nationale du Québec, 1985.

Les écrits concernant le phénomène de la planification d'activités pour le lancement en affaire préconise, d'une part, l'évaluation du profil entrepreneurial <sup>(1)</sup> du ou des titulaire(s) du projet et d'autre part, un guide qui décrit les aspects de l'entreprise et qui permet d'identifier et contrôler les pièges usuels <sup>(2)</sup> retrouvés lors de départs d'entreprises.

Les auteurs convergent tous vers le même scénario de présentation, à quelques exceptions près, sur la formulation des étapes de structuration d'un projet <sup>(3)</sup>. Aussi, selon les mêmes auteurs, la planification des activités prend l'aspect d'un processus d'allocation des ressources de l'entreprise en fonction du milieu et de son environnement.

Pour cette recherche nous nous appuierons sur les approches énoncées précédemment pour, d'une part, définir notre système et, d'autre part, rechercher, sélectionner et adapter

---

(1) Société de développement de Jonquière, "150 questions à se poser avant de fonder une entreprise manufacturière", 1986.

(2) FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Université Laval, 1986.

(3) DUPONT, E., GAULIN, H., "Se lancer en affaire: étapes pour bien structurer un projet d'entreprise", Québec, Ministère des communications, 1986.

un modèle de planification des activités de lancement en affaire.

#### **4.2 LA DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT**

Le système de planification d'activités est un processus qui permet aux promoteurs du projet de considérer l'entreprise <sup>(1)</sup> sous toutes ses facettes et entrevoir les conséquences de différentes stratégies de marketing, de production et de finance; de prévoir son orientation, d'évaluer son progrès et de faire des ajustements entre les ressources et ses aspirations, entre le marché et ses prévisions, entre les sorties et les entrées de fonds; de choisir un procédé technologique qui répond aux exigences des utilisateurs du produit.

#### **4.3 LA VALIDATION DE LA DEFINITION**

Checkland <sup>(2)</sup> propose six (6) critères pour vérifier si la définition d'un système d'activités humaines est bien construite. Ces critères n'ont pas la prétention de fournir

---

(1) FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Les presses de l'Université Laval, 1986.

(2) PREVOST, P., "Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", 1983, p.47.

une validation scientifique mais plutôt d'assurer que la définition sera cohérente avec la notion de système d'activités humaines et demeurera liée à l'action.

Donc, une définition efficiente devrait faire explicitement référence:

- au propriétaire du système
- à l'environnement et au super-système
- aux clients
- aux activités de transformation
- aux acteurs
- au point de vue

- 1) Propriétaire : les promoteurs du projet
- 2) Environnement : ressources, marché, milieu financier, apport technologique
- 3) Clients : les promoteurs, les utilisateurs du produit
- 4) Transformation: "Considérer, entrevoir, prévoir, évaluer, ajuster."
- 5) Acteurs : les promoteurs
- 6) Point de vue : "considérer l'entreprise sous toutes ses facettes et entrevoir les conséquences de différentes stratégies... qui répondent aux exigences des utilisateurs."

## CHAPITRE V

### LE MODELE CONCEPTUEL

## CHAPITRE V

### LE MODELE CONCEPTUEL

#### 5.0 PRELIMINAIRE

Dans l'élaboration du chapitre précédent, la définition du système pertinent s'inscrit dans un processus inductif alors que la conceptualisation est un exercice de type déductif qui consiste à construire un modèle à partir de l'ancrage sélectionné. La structure et les composantes du modèle doivent prévoir toutes les activités nécessaires pour rencontrer la définition du système.

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

- le choix d'un modèle
- l'explication du modèle
- la validation du modèle conceptuel

### 5.1 LE CHOIX D'UN MODELE

Le modèle privilégié pour intervenir dans ce dossier est celui de P.A. Fortin <sup>(1)</sup>. Ce choix est justifié compte tenu qu'il couvre tous les aspects de l'entreprise et de plus, il est facile d'application.

PLAN D'AFFAIRE	
I	- Industrie, entreprise et produit
II	- Plan marketing
III	- Plan de production et d'exploitation
IV	- Plan de ressources humaines
V	- Plan de gestion des risques
VI	- Plan financier
VII	- Proposition de l'entreprise
VIII	- Conseil touchant les relations avec le banquier

### 5.2 L'EXPLICATION DU MODELE

Cette étape décrit les différentes sections du plan d'affaire. Nous y traiterons:

---

(1) FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Les presses de l'Université Laval, 1986.

- de l'industrie, l'entreprise et les produits
- du plan marketing
- du plan de production et d'exploitation
- du plan de ressources humaines
- du plan de gestion des risques
- du plan financier
- de la proposition de l'entreprise
- des conseils touchant les relations avec le banquier

#### **5.2.1 L'INDUSTRIE, L'ENTREPRISE ET LES PRODUITS**

Le but de cette section est d'informer l'investisseur sur le domaine dans lequel composera l'entreprise.

L'information nécessaire porte sur:

- A) l'industrie
- B) l'entreprise
- C) les produits ou les services
  - i- la description
  - ii- le titre de propriété
  - iii- le potentiel

### 5.2.2 LE PLAN MARKETING

Les objectifs de cette section sont:

- La description des moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs de vente
- L'établissement des politiques de vente et service après-vente
- L'établissement de stratégie de marketing, de distribution et de publicité

Les questions essentielles à se poser portent sur les items tels que:

- la recherche et l'analyse des marchés
- le plan de mise en marché
- les plans de design et de mise au point
- les avantages retirés par la communauté

#### A) La recherche et l'analyse des marchés

- i - la clientèle
- ii - la taille de marché et ses tendances
- iii- la concurrence
- iv - la part du marché et le niveau des ventes prévues
- v - l'évaluation continue du marché

#### B) Le plan de mise en marché

- i - la stratégie générale de marketing

- ii - le prix
- iii- les tactiques de vente
- iv - les politiques de service après vente et de garantie
- v - la publicité

C) Les plans de design et de mise au point

- i - l'état d'avancement et les tâches à effectuer
- ii - les difficultés et les risques
- iii- l'amélioration du produit et les nouveaux produits
- iv - les coûts

D) Les avantages retirés par la communauté

- i - pour le développement économique
- ii - pour le développement humain
- iii- pour le développement de la communauté

**5.2.3 LE PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION**

L'objectif de cette section est de dresser la liste des éléments nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.

Les questions essentielles à se poser traitent des différents points suivants:

- A) L'emplacement géographique
- B) Les installations et les améliorations à apporter
- C) La stratégie et le plan

D) La main-d'oeuvre

#### **5.2.4 LE PLAN DE RESSOURCES HUMAINES**

L'objectif de cette section, est de permettre au futur investisseur de se renseigner sur la tâche et les compétences des personnes engagées par l'entreprise.

Les questions essentielles à se poser portent sur les différents aspects:

- A) L'organisation
- B) Le personnel de direction
- C) Les salaires et la participation au capital
- D) Le conseil d'administration
- E) Les besoins de formation et d'assistance de l'équipe de direction
- F) Les services professionnels d'appoint
- G) La main-d'oeuvre

#### **5.2.5 LE PLAN DE GESTION DES RISQUES**

Les objectifs de cette section sont:

- De monter un outil de planification qui fasse ressortir les échéances essentielles auxquelles les promoteurs doivent faire face lors du lancement de l'entreprise.

- De permettre au futur investisseur de synthétiser la démarche.
- De mentionner les risques et les problèmes qui pourraient survenir lors de la mise sur pied de l'entreprise.
- D'éviter que les futurs investisseurs découvrent certains éléments négatifs qui pourraient nuire à la crédibilité de l'entreprise et à son financement.

Les questions essentielles à se poser doivent porter sur:

- A) Le calendrier général
- B) Les principaux risques et problèmes

#### **5.2.6 LE PLAN FINANCIER**

Les objectifs de cette section sont:

- D'indiquer tout le potentiel de l'entreprise et montrer quand elle atteindra la viabilité financière.
- De permettre à l'investisseur d'évaluer l'entreprise.

Les questions essentielles à se poser portent sur:

- A) Les prévisions des résultats
- B) Le budget de caisse
- C) Le bilan pro-forma
- D) Le tableau de point mort
- E) Le contrôle des coûts

### **5.2.7 LA PROPOSITION DE L'ENTREPRISE**

L'objectif de cette section est d'indiquer la somme d'argent requise, la nature et le niveau des garanties fournies à l'investisseur.

Les questions essentielles à se poser doivent porter sur:

- A) Le financement désiré
- B) Les garanties fournies
- C) La participation au capital
- D) L'utilisation des fonds

### **5.2.8 LES CONSEILS TOUCHANT LES RELATIONS AVEC LE BANQUIER**

L'expérience démontre que le type de relation, telle une demande d'investissement auprès d'un banquier, est souvent vécu difficilement et c'est effectivement dans le sens de faciliter ces rencontres que le contenu de cette section fait mention de conseils pratiques et éprouvés, en faveur de celui qui négocie un emprunt bancaire. Ces conseils sont:

- Choisir avec soin la banque et la personne qui sera l'interlocuteur privilégié de cette banque.
- Ne pas tabler sur des liens de sympathie pour établir des relations durables.
- Rester soi-même.

- Informer objectivement le banquier.
- Demander des explications lorsque nécessaires.
- Ne négocier que ce qui peut être négocié (garanties, taux d'intérêt, etc.).
- Ne pas dépasser les autorisations de découvert qui sont accordées.

### 5.3 LA VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL

Peter B. Checkland <sup>(1)</sup> stipule qu'un système d'activités humaines qui veut réaliser ses objectifs doit comporter un certain nombre de caractéristiques afin de valider le modèle conceptuel dans lequel s'inscrit cette recherche-action.

La validation s'inspire des points de contrôle suivants:

- un objectif, une mission, une fonction
- les mesures de contrôle
- les composantes
- l'interrelation
- un système ouvert
- les ressources physiques et humaines
- les preneurs de décisions

---

(1) PREVOST, Paul, "L'organisation, un système d'activités humaines: Concept d'un modèle général", Université du Québec à Chicoutimi, Octobre 1980.

- la garantie de continuité

#### **5.3.1 UN OBJECTIF, UNE MISSION, UNE FONCTION**

Le modèle vise à constituer un élément de planification pour les premiers mois d'opération et permet également de considérer toutes les facettes de l'entreprise soit la stratégie, les ressources humaines et financières, etc.... Il vise également à évaluer la motivation, la compétence et l'engagement.

#### **5.3.2 LES MESURES DE CONTROLE**

Le modèle permet une rétroaction constante permettant d'évaluer son progrès et de faire les ajustements nécessaires.

#### **5.3.3 LES COMPOSANTES**

Le modèle global comporte un ensemble de systèmes qui se décomposent en plusieurs sous-systèmes.

#### **5.3.4 L'INTERRELATION**

Les flux d'information relient les systèmes et les sous-systèmes qui sont consécutifs.

### **5.3.5 UN SYSTEME OUVERT**

Le système évolue dans un environnement tenant compte de la concurrence, des marchés, de la technologie, etc....

De plus, il doit composer avec un environnement interne qu'est l'entreprise.

### **5.3.6 LES RESSOURCES PHYSIQUES ET HUMAINES**

Le système utilise des ressources physiques (papiers, bureau, etc...) et des ressources humaines (consultants, propriétaires d'entreprises, agent gouvernemental, etc...).

### **5.3.7 LES PRENEURS DE DECISIONS**

Les promoteurs (3 personnes) analysent l'état d'avancement des étapes du plan d'affaire et y apportent les ajustements nécessaires.

### **5.3.8 LA GARANTIE DE CONTINUITE**

La rétroaction continue, permet d'apporter les correctifs appropriés et de ce fait, assure une continuité dans l'application du plan d'affaire et dans sa validité.

## CHAPITRE VI

### COMPARAISON

## CHAPITRE VI

### COMPARAISON

#### 6.0 PRELIMINAIRE

La phase de conceptualisation consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les ajustements à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic.

#### 6.1 LA COMPARAISON DU MODELE CONCEPTUEL AVEC LA REALITE

Nous avons vu que la plus grande cause des échecs en affaires est la mauvaise gestion. Plusieurs facteurs sur lesquels les propriétaires ont peu de contrôle affectent négativement les entreprises. Les plus jeunes entreprises disparaissent en premier lieu. De toutes les nouvelles entreprises lancées, environ le tiers ferme leurs portes au cours de la première année d'existence; environ 50% abandonnent en deçà de deux (2) ans et approximativement les 2/3 en deçà de cinq (5) ans.<sup>(1)</sup>

---

(1) FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Université Laval, 1986.

Le modèle de planification des activités que nous proposons permettra de répondre ou de combler les lacunes détectées dans la phase d'analyse. Ainsi, le plan d'affaire permet en tout temps à l'entrepreneur de prévoir son orientation, d'évaluer son progrès et surtout d'y apporter les ajustements nécessaires.

De plus, le modèle permet aux promoteurs du projet de faire un tour d'horizon complet et surtout, de répondre à une vision globale de toutes les activités internes et externes concernant la gestion d'une entreprise, les stratégies à déployer et de la pertinence des informations.

## CHAPITRE VII

### L'IMPLANTATION

## CHAPITRE VII

### L'IMPLANTATION

#### 7.0 PRELIMINAIRE

La phase d'implantation se veut l'opérationnalisation du modèle conceptuel, en l'occurrence, le plan d'affaire.

Comme il s'agit ici de la création d'une entreprise, le chercheur est seul et il doit composer rapidement avec les contraintes de temps et d'argent compte tenu de l'évolution rapide des marchés et du remplacement de produit par des substituts.

La mise en application de ce plan d'affaire précise l'orientation du projet.

Nous répondons aux interrogations précitées pour chacune des étapes du plan d'affaire. Ce sont:

- l'industrie, l'entreprise et les produits
- le plan marketing
- le plan de production et d'exploitation
- le plan de ressources humaines
- le plan de gestion des risques
- le plan financier

- la proposition de l'entreprise
- les conseils touchant les relations avec le banquier

### **7.1 L'INDUSTRIE, L'ENTREPRISE ET LES PRODUITS**

Notre projet touche le secteur manufacturier. Il s'inscrit dans la fabrication de palettes de manutention en bois. A partir de la réception de pièces de bois de dimensions spécifiques, nous procédons au sciage (en longueurs appropriées) des pièces de bois, de leur assemblage, leur triage et de l'entreposage pour fin de livraison. Le processus de fabrication se fait de façon complètement automatisée.

#### **7.1.1 L'INDUSTRIE**

Le mode de fabrication de palettes de manutention de bois se fait actuellement de manière artisanale. Certaines industries ont toutefois tendance à moderniser et automatiser des étapes spécifiques reliées au processus de fabrication. On retrouve des palettes fabriquées avec des composantes telles: le bois, le plastique et l'aluminium.

Certains utilisateurs ont de la difficulté à s'approvisionner de palettes de manutention avec les dimensions et tolérances désirées. Le délai de livraison est considéré trop

long par la plupart des utilisateurs. (Délai de livraison excédentaire à huit heures après avoir placé la commande.)

Les commandes sont spécifiques et précisent le modèle, la grandeur et les quantités de palettes lesquelles sont variées avec le besoin des utilisateurs. La presque totalité du marché de la palette de manutention est fabriquée de bois. La grande industrie se sert des palettes pour l'exportation de matériaux, impliquant un non retour de la palette à son manufacturier. (Voir annexe I, étude de Caron, Bélanger, Woods et Gordon).

#### **7.1.2 L'ENTREPRISE**

C'est une usine de fabrication de palettes de manutention de petites dimensions (inférieur à 9' par 5') dont le processus de fabrication s'effectue en usine, de façon automatisée.

L'entreprise satisfera aux exigences de la clientèle en fabriquant un produit de grande précision dans les dimensions et dans des délais rapides.

Dans un premier temps, le défi du projet réside dans la recherche, la sélection puis l'adaptation de la machinerie existante sur le marché, à un processus de fabrication automatisé capable de produire en usine des palettes de manutention

de bois, en grande quantité. Dans un deuxième temps, fabriquer un produit capable de répondre aux besoins de la clientèle, sans à avoir à lui imposer nos modèles et spécifications.

La versatilité de l'équipement permettra de passer de la fabrication de palettes d'une dimension donnée à une autre et ce avec un délai de quelques secondes. L'usine, dû à son mode d'opération, a une capacité de production continue. Quelques heures par jour doivent toutefois être prévues au calendrier afin de permettre l'entretien préventif, lorsque l'usine produira à une séquence de trois quarts par jour, sur sept (7) jours par semaine.

La qualité du produit, la versatilité et qualité de l'équipement, les délais de livraison, le mode de fabrication, la facilité d'approvisionnement, la proximité de la clientèle, la formation des promoteurs et la capacité de gérer des administrateurs s'avèrent les éléments positifs garantissant la réussite de l'entreprise.

Un personnel composé de 11 employés sera nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise de façon continu, sur une période de cinq (5) jours par semaine. Le projet est piloté par trois (3) promoteurs possédant une formation

académique de deuxième cycle, dans le domaine de la gestion des organisations.

L'expérience individuelle des promoteurs, dans les domaines tant administratifs que de la gestion des ressources humaines, varie de 5 à 30 années. Notre implication dans le milieu universitaire et dans le monde des affaires nous privilégie sur plusieurs aspects.

### 7.1.3 LES PRODUITS

#### 7.1.3.1 La description

Ce sont des palettes de manutention de bois de dimensions et de modèles variés, correspondant aux besoins de la clientèle.

Les modèles proposés et présentement sur le marché sont de plusieurs types. Ce sont:

- 1) La palette à pont simple
- 2) La palette à pont double
- 3) La palette réversible
- 4) La palette à arcade
- 5) La palette à ailes à pont simple
- 6) La palette à ailes à pont double
- 7) La palette à ailes réversible
- 8) La palette à blocs

### 7.1.3.2 Les avantages comparatifs

La région du Saguenay--Lac-St-Jean possède dans ses forêts une abondance de bois francs qui sont peu ou pas exploités (bouleau, tremble, épinette). Cette matière première correspond aux normes et exigences de la clientèle pour la fabrication des palettes de manutention. Quelques fabricants de palettes de la province de Québec s'approvisionnent en tremble et en bouleau dans nos régions.

Une entreprise dans le domaine de fabrication du papier, la compagnie Cascades, serait disposée à acheter pour une périodes de cinq (5) ans la majorité de ses palettes de manutention d'un fournisseur capable de répondre à ses exigences et besoins (Volume d'environ 250 000 unités).

Quelques entreprises régionales utilisent d'importantes quantités de palettes de manutention. Ces dernières sont la plupart du temps expédiées à l'extérieur de la région et même du pays.

L'implication des promoteurs démontre l'intérêt pour la réalisation du projet.

Le mode de fabrication utilisé nécessite une main-d'œuvre semi-spécialisée. Les salaires payés sont de niveau moyen.

Le marché canadien a une croissance d'utilisation équivalente à la croissance du P.N.B. (Produit National Brut) (Voir le tableau VII, page suivante, pour l'évolution du marché).

Le Québec est en perte de marché au niveau canadien. Seulement sept (7) entreprises ont un chiffre d'affaire excédentaire à \$1,5 millions (Voir figure 8, page 46).

Aucune entreprise canadienne ne produit selon un processus de fabrication complètement automatisé et n'est reconnue comme le leader dans le domaine.

**L'INDUSTRIE DE LA PALETTE DE MANUTENTION EN BOIS AU QUEBEC**  
**EVOLUTION DES LIVRAISONS DE PALETTES DE MANUTENTION EN BOIS (EN \$000)**

ANNEES	QUEBEC (1)					AUTRES CANADA (2)					RATIO			INDICE DES (6) PRIX INDUSTR.
	(\$000)	81=100	QUANTITE	\$ / UNITE	81=100	(\$000)	81=100	QUANTITE	\$ / UNITE	81=100	QC	ONT	AUT	
75	\$11 091	\$17 331	2 191 391	\$5,06	\$7,91	\$20 970	\$32 768	4 311 243	\$4,86	\$7,60	35%	44%	21%	64,0
76	\$11 004	\$16 450	2 159 003	\$5,10	\$7,62	\$21 354	\$31 922	4 280 182	\$4,99	\$7,46	34%	44%	23%	66,9
77	\$12 771	\$18 214	2 105 908	\$6,06	\$8,65	\$21 661	\$30 893	4 065 626	\$5,33	\$7,60	37%	44%	20%	70,1
78	\$13 089	\$16 857	2 018 759	\$6,48	\$8,35	\$25 203	\$32 458	4 528 715	\$5,57	\$7,17	34%	41%	25%	77,6
79	\$18 254	\$19 879	2 349 292 (3)	\$7,77	\$8,46	\$39 580	\$43 104	5 094 561	\$7,77	\$8,46	32%	48%	21%	91,8
80	\$21 401	\$22 555	2 600 737	\$8,23	\$8,67	\$38 212	\$40 272	4 513 776	\$8,47	\$8,92	36%	44%	20%	94,9
81	\$22 363 (4)	\$22 363	2 781 493 (3)	\$8,04	\$8,04	\$47 522	\$47 522	5 910 672	\$8,04	\$8,04	(4)			100
82	\$19 778	\$20 100	2 334 793	\$8,47	\$8,61	\$46 576	\$47 333	5 559 965	\$8,38	\$8,51	30%	47%	24%	98,4
83	\$20 686 (5)	\$20 122	2 452 526	\$8,43	\$8,20	\$51 086	\$49 695	6 346 983	\$8,05	\$7,83	29%			102,8
84	\$24 428	\$21 968	2 802 386	\$8,72	\$7,84	\$67 175	\$60 409	8 632 065	\$7,78	\$7,00	27%			111,2
TAUX MOYEN DE CROISSANCE ANNUELLE (1975-84):											RATIO MOYEN			
	10%	3,1%	3,2%	6,5%	0,1%	15,2%	7,7%	9,1%	6%	-0,5%	33%	45%	22%	

(1) SOURCE: STATISTIQUE CANADA, CAT. 31-211

(2) Obtenu par la soustraction des données concernant le Québec des données de la source citée ci-après:  
 SOURCE: STATISTIQUE CANADA, CAT. 35-209 jusqu'en 1979, tableaux 6,7 ou 8 suivant les années.  
 CAT. 35-208 à compter de 1980, tableau 6.

(3) Quantité obtenue en appliquant le prix unitaire canadien.

(4) Volume obtenu en appliquant le ratio moyen Québec/Canada.

(5) Volume obtenu à partir des livraisons de l'industrie, soit 97% des livraisons toutes industries.

(6) 1981=100 Selon l'indice des prix industriels du secteur "Fabriques de boîtes en bois" jusqu'en 1981;  
 ensuite, l'indice des prix industriels des "palettes en bois", fourni par Statistique Canada,  
 est utilisé.

Tableau VII

#### 7.1.4 LE POTENTIEL

Depuis une trentaine d'années, on fabrique des palettes de façon artisanale ou peu automatisée. Ceci a amené certaines contraintes au client à l'effet qu'il devait s'adapter au produit fabriqué. Aujourd'hui, les entreprises qui fabriquent des palettes de manutention doivent répondre aux exigences de la clientèle afin de survivre. Le producteur doit changer ou adapter sa philosophie de pensée à la clientèle.

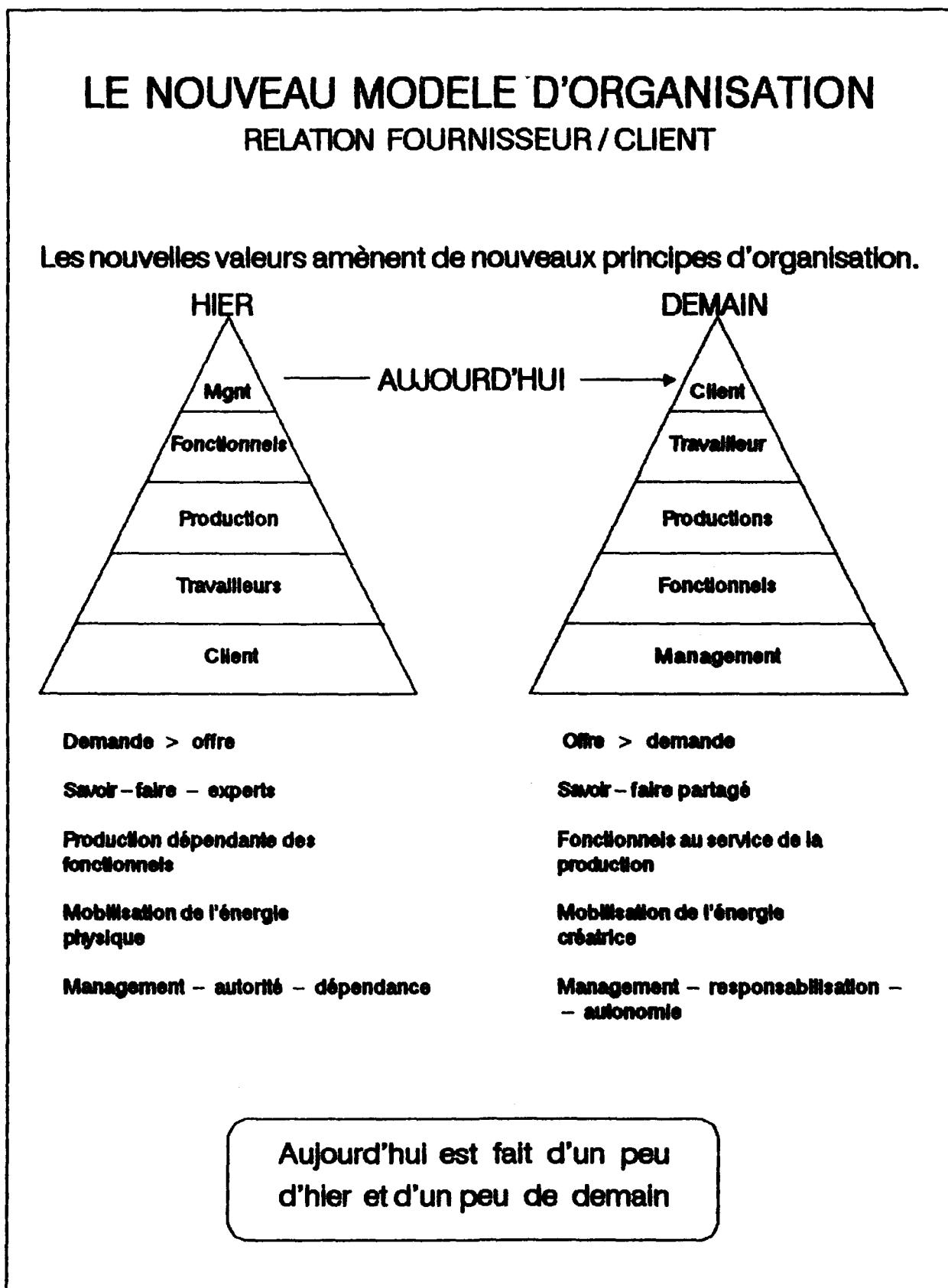
Il y a quelques années, on pouvait imaginer un produit et le mettre sur le marché sans trop s'interroger sur la clientèle potentielle. Aujourd'hui et encore plus demain, il faudra produire, en tenant compte en premier lieu et sans restriction des exigences du consommateur, et s'assurer que le produit correspond sur tous les points.

La figure 14 montre bien la relation management versus client et la relation client versus management laquelle sera de plus en plus une réalité <sup>(1)</sup>.

---

(1) GAGNE, Rémi, "La gestion de mon efficacité managériale", Séminaire de formation, 2<sup>o</sup> niveau, 1986.

Figure 14



## 7.2 LE PLAN MARKETING

### 7.2.1 LA RECHERCHE ET L'ANALYSE DES MARCHES

Il s'agit ici de l'une des sections le plus difficiles à préparer mais également des plus importantes. Nous y traiterons de:

- la clientèle
- la taille du marché et ses tendances
- la concurrence
- la part du marché et le niveau de ventes prévues

#### 7.2.1.1 La clientèle

B.B.L. inc. vise essentiellement le marché industriel, commercial, agro-alimentaire et de l'embouteillage. Cette clientèle se compose de manufacturiers, grossistes et détaillants. On les retrouve aussi bien dans les secteurs de la transformation que de la production en occurrence une clientèle répertoriée: "Alcan, Console, Cascades, Donohue, Abitibi- Price, Provigo, les brasseries (O'keefe, Labatt, Molson, etc.) et d'autres. La figure 3, de la page 28, nous illustre la répartition du marché au niveau national.

Les principales motivations qui inciteraient la clientèle à utiliser notre produit sont:

- le délai de livraison
- la précision dans les dimensions
- la qualité du produit
- la fiabilité des prix

1) Le délai de livraison

La livraison devrait s'effectuer dans un maximum de 8 heures après avoir reçu la commande.

2) La précision dans les dimensions

La tolérance devrait être inférieure à deux centimètres.

3) La qualité du produit

L'assemblage devrait respecter les devis de fabrication, la position des pièces de bois et des clous servant à la fabrication des palettes.

4) La fiabilité des prix

L'usine de transformation opérant de façon automatisée nécessite peu de main-d'œuvre et de ce fait l'élément coût/main-d'œuvre affecte peu l'évolution des prix. Outre la possibilité de fluctuation dans le prix d'acquisition de la matière première, une technologie avancée et une machinerie automatisée sont la garantie d'un coût de production stable. Les producteurs québécois utilisent 18,1% du prix de vente de la palette en coûts de main-d'œuvre directe (Voir Tableau IX,

page 123), tandis qu'un plan automatisée selon nos prévisions n'accaparera que 3% du prix de vente.

#### **7.2.1.2 La taille du marché et ses tendances**

Au Québec, le taux de croissance moyen, au cours de la période 1975 à 1984, atteint 3,1% alors que le taux de croissance canadien est de 7,7% (Voir Tableau VII, page 112).

Selon les estimations de Caron Bélanger Woods et Gordon, annexe I, la croissance aux Etats-Unis sera de 5% par année et celle du Canada de 4%.

#### **7.2.1.3 La concurrence**

Au Saguenay--Lac-St-Jean, deux (2) entreprises peuvent être considérées comme producteurs autres qu'artisans. Le volume produit par l'ensemble des producteurs régionaux est d'environ 75 000 unités par année.

Selon les estimations de Caron Bélanger Woods Gordon, annexe I, les essences de bois franc, traditionnellement utilisées pour la fabrication de palettes sont prédominantes dans certaines régions comme la Nouvelle-Angleterre où leur prix est souvent inférieur à celui des bois résineux. Dans d'autres régions, cependant, d'autres essences de bois

résineux prédominent et sont disponibles à meilleur prix que le bois résineux de petites dimensions du Québec comme le pin jaune dans le sud des Etats-Unis.

Le marché de la palette est, par sa nature même, concentré près des industries qu'il dessert. La concurrence y est forte et les fabricants de palettes cherchent des moyens de réduire leurs coûts de fabrication (matière première et main-d'oeuvre) au minimum, tout en respectant les normes de leurs clients. Dans plusieurs cas, au Québec, l'achat de bois résineux de petites dimensions peut leur permettre de réaliser des économies d'échelle intéressantes sur leur volume d'affaires.

#### 7.2.1.4 La part du marché, le niveau des ventes prévues, l'évaluation

##### 1) Le niveau des ventes

Au Canada, les ventes totales de palettes de manutention se sont chiffrées à 8 632 000 unités. Le Québec accapare 25% du marché soit 2 800 000 unités.<sup>(1)</sup>

La part du marché se répartira ainsi:

---

(1) Etude: "Production Québécoise et Canadienne de palettes de manutention", CRIC, 1986.

Tableau VIII

ENTREPRISES B.B.L. inc.								
PLANIFICATION DES VENTES DE PALETTES (années 1, 2, 3)								
années (000)	Production %	Part du marché estimé (%)						
		Québécois			Autres que Qué.			
		Quant. (000)	(1) %	(2) %	Quant. (1)	(3)		
1	347	347	12	11	-	-	-	-
Semestre 1	60	60	2	2	-	-	-	-
Semestre 2	287	287	10	9	-	-	-	-
2	735	475	17	15	260	3,0	2	
Semestre 1	360	235	8	7	125	1	1	
Semestre 2	375	240	8	7	135	1	1	
3	1,000	650	23	20	350	4	3	

- (1) Selon les données statistiques Canada, compilées au tableau VII, page 112
- (2) Selon un taux de croissance annuel moyen de 3,1%
- (3) Selon un taux de croissance de 7,7%

## NOTE:

Se référer à l'annexe IV, plan de production, pour connaître l'orientation de production de notre usine.

## 2) La part du marché

La précision dans les dimensions, les délais de livraison, la qualité et la fiabilité du produit sont les principaux atouts face à la concurrence.

Des pourparlers avec la compagnie Cascades, laquelle utilise environ 250 000 palettes au niveau provincial, ont eu lieu au cours du mois de septembre 1987, afin d'obtenir un engagement de leur part pour les approvisionner en palettes de manutention. Cette compagnie est intéressée à utiliser notre produit au niveau de ses installations québécoises et pourrait nous octroyer environ 80% de sa consommation annuelle. Les entreprises régionales telles: Fercomat, Dunbrick, Alba, Grenon et Frères, Alcan, etc... seront sollicitées avant la réalisation du présent projet et sont incluses dans les 75 000 unités nécessaires à la production de la première année d'exploitation. Une part du marché québécois et canadien sera récupérée pour les années subséquentes (se référer à la partie traitant du "PLAN DE MISE EN MARCHE" afin d'en voir l'évolution). Une proposition d'association avec le propriétaire d'une scierie et manufacturier de palettes tel, Scierie Mat. inc. sera négocié dès que nous aurons débuté la production. La firme L.B. inc. sera rencontrée au cours des prochains mois, afin de voir la possibilité d'intégration ou de fourniture de matières premières.

### 3) L'évaluation de la qualité du produit

Notre représentant visitera mensuellement chaque client afin d'en connaître son évaluation du produit et d'en mesurer son degré de satisfaction. La direction de l'usine visitera également le propriétaire utilisateur de palettes afin d'explorer de nouveaux besoins.

#### 7.2.2 LE PLAN DE MISE EN MARCHE

Le plan de mise en marché décrit les moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs de ventes. Il indique:

- la stratégie générale de marketing
- le prix
- la vente, la livraison et l'acquisition
- la politique de service après vente et la garantie
- la publicité

##### 7.2.2.1 La stratégie générale de marketing

Une étude exhaustive sur l'évolution du marché de la palette nous informe sur la matière première utilisée, sur les méthodes de conception ainsi que des utilisateurs québécois et canadiens.

L'entreprise a l'intention de s'approprier la majorité du marché au Saguenay--Lac-St-Jean; de plus, après la fin de la

période de rodage (6 mois), nous prévoyons une expansion à l'échelle québécoise, canadienne et éventuellement sur le marché américain. L'obtention du contrat de fourniture de palettes de la compagnie Cascades est fondamentale pour le démarrage de l'usine. Au cours des six (6) premiers mois, la production totale sera pour satisfaire aux commandes de la compagnie Cascades. D'autres marchés auront été acquis afin d'assurer la continuité de la production pour la balance de l'année (Voir annexe IV - Figure 21).

#### **7.2.2.2 Le prix**

L'entreprise B.B.L. inc. peut produire à grande échelle et avec peu de main-d'oeuvre ce qui devrait rendre l'entreprise très compétitive.

La stratégie développée est celle du maintien des prix affichés par les compétiteurs. Notre force de vente réside dans un marketing axé sur la qualité de fabrication du produit, le délai de livraison assuré ainsi que la stabilité du prix.

Voici la répartition des coûts attribués au prix de vente de notre produit; pour une grandeur de palette moyenne de 48"X40" (Année 1, production estimée de 347 000 palettes; voir annexe IV).

Tableau IX

ENTREPRISES B.B.L. inc.			
REPARTITION DES COUTS / PRIX DE VENTE MOYEN			
ELEMENTS	B.B.L. inc. % PARTIE	MOYENNE AU QUE. % PARTIE	
Coûts de matière première	51	\$4,50	51 \$4,50
Coûts de financement	5	0,43	1,6 0,15
Main-d'œuvre directe	2,2	0,20	18,1 1,58
Frais généraux (taxes, mk9, publicité, assurances, autres)	8,7	0,76	12 1,05
Administration et vente	4,4	0,38	8,6 0,76
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Bénéfices d'exploitation	72	\$6,27	91,9 8,00
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	28	2,45	8,1 0,72
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	100	\$8,72	100 \$8,72

## NOTE:

Référence prix moyen national

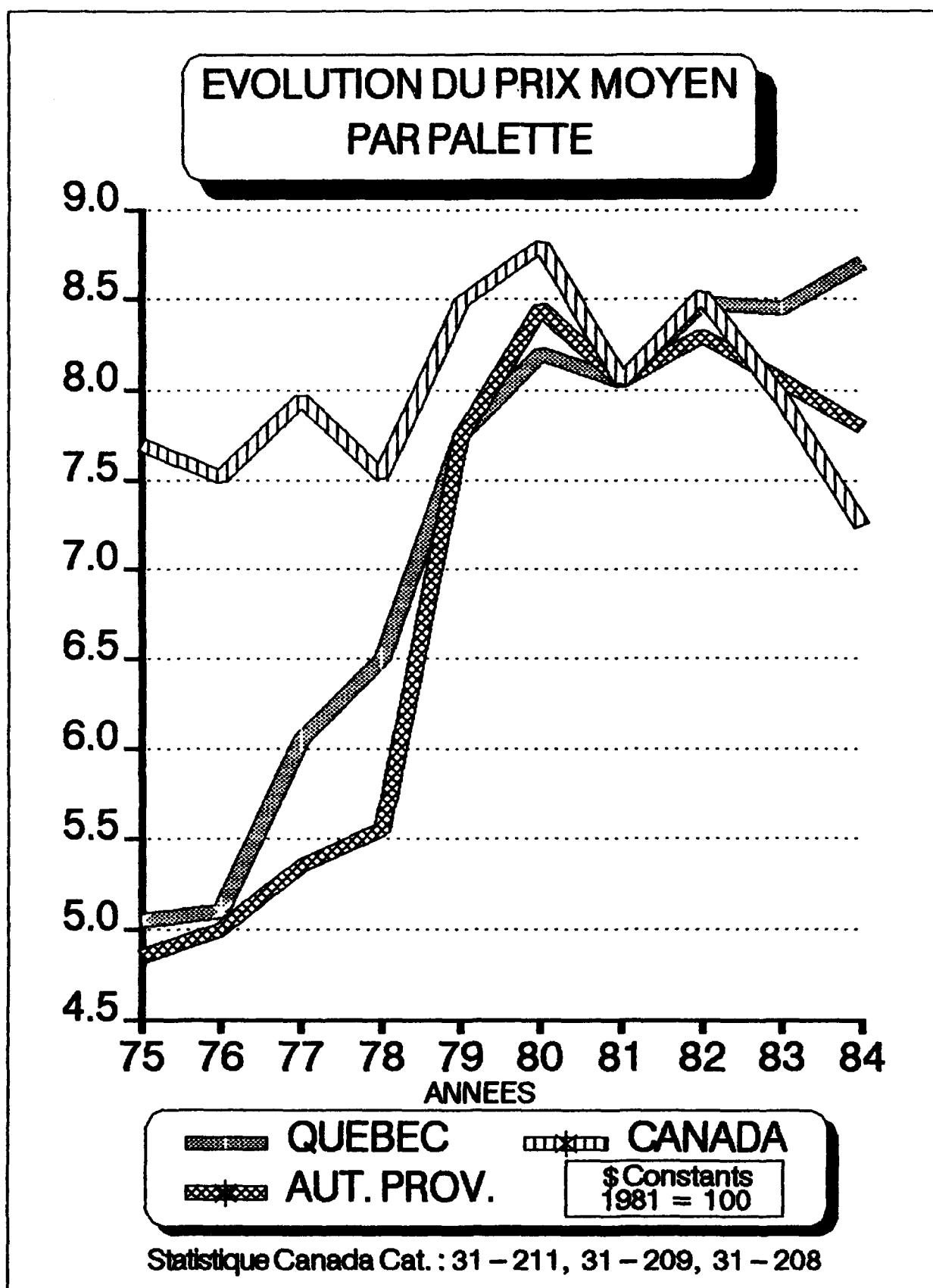
(Figure 15, page suivante)

- Le prix de revient détaillé selon la moyenne canadienne des fabricants de palettes.

## ELEMENTS DÉTAILLES:

- La matière première: Bois, clous, peinture, etc...
- Le financement: Les coûts d'intérêt pour les emprunts en immobilisation et pour le financement de la liquidité de l'entreprise.
- La main-d'œuvre: Salaire de l'administrateur, de la secrétaire et d'un vendeur (\$132 000).

Figure 15



- Main-d'oeuvre directe: Le salaire de trois (3) employés incluant des bénéfices marginaux de 20% (\$66 500).

- Frais généraux: En \$000 et comprennent:

Électricité	\$ 25
Taxes affaires municipales et scolaires	\$ 12
Assurances propriété et responsabilité	\$ 10
Téléphone	\$ 3
Entretien de la bâtisse	\$ 10
Publicité	\$ 40
Transport	\$150
Autres	\$ 25

NOTE:

L'expédition du produit fini se fait pour la première année par mode de sous-traitance. Une évaluation des coûts sera faite à la fin de cette période.

#### 7.2.2.3 La vente, la livraison et l'acquisition

A) L'objectif de vente

Satisfaire les clients en leur procurant un produit de qualité et conforme à leurs exigences et devis.

B) La livraison:

Un sous-traitant assurera les services de livraison du produit fini.

C) L'acquisition:

La matière première telle que le bois, le clou, etc... sera achetée, livrée à l'usine.

#### 7.2.2.4 La politique de service après vente et la garantie

Le produit sera livré tel qu'exigé par le client.

Des données précises seront dictées à l'ordinateur de contrôle afin de respecter les exigences des clients. Lors du transport, les matières premières (bois) seront protégées contre les intempéries. Cette précaution évitera la formation de glace entre les pièces de bois et par conséquent empêchera le fendillement du bois lors de l'insertion des clous.

#### 7.2.2.5 La publicité

- L'utilisation d'une pochette publicitaire et présentation aux clients potentiels lors de rencontres individuelles.
- Envoi de la documentation aux entreprises susceptibles d'utiliser le produit.
- Kiosques d'informations lors d'activités industrielles et commerciales.

### 7.2.3 LES PLANS DE DESIGN ET DE MISE AU POINT

Cette étape est très utile pour l'investisseur car il détermine le temps et les frais envisagés pour la mise au point du produit. Nous y traiterons:

- de l'état d'avancement et des tâches à effectuer
- des difficultés et des risques
- des coûts

#### 7.2.3.1 L'état d'avancement et les tâches à effectuer

L'état d'avancement est au stade de la recherche et de l'investigation au niveau de la machinerie, du montage de l'usine et de l'équipement de production. Le produit comme tel est connu, cependant la méthode de fabrication du produit de façon automatisée nécessite encore certaines adaptations au niveau des interrelations entre les divers équipements.

#### 7.2.3.2 Les difficultés et les risques

Le Centre de Production automatisée (CPA) du Cégep de Jonquière a effectué dans un premier temps des recherches pour identifier les représentants et les fabricants de machinerie pour fabriquer des palettes; dans un deuxième temps, il a conçu un plan d'aménagement de machinerie qui fonctionne de

manière complètement automatique. Il va de soi que le rapport est confidentiel. Nous traiterons dans cet item:

- des difficultés
- des risques
- des étapes à franchir

#### A) Les difficultés

Le développement de la machinerie et du processus d'installation d'un équipement capables de produire en usine des palettes de manutention de bois de façon automatisée, sont en cours de réalisation. Où il y a difficulté, c'est au niveau de la technologie.

Des recherches ont déjà été effectuées au Canada et aux Etats-Unis et des vérifications au niveau européen s'avèrent indispensables afin de s'assurer d'obtenir la technologie de dernière pointe.

#### B) Les risques

Où il y a risque, c'est qu'un compétiteur s'installe avant nous et qu'il utilise la même technologie que nous envisageons. Egalement, nous sommes tributaires de Cascadès inc. compte tenu que la rentabilité escomptée réside sur ce seul client.

La période de rodage pourrait être plus longue et coûter plus cher que prévu. Nos prévisions pour la période de rodage s'échelonnent sur une période de six mois. Exception faite de l'agencement de certaines machines, l'équipement proposé est rodé et utilisé ailleurs pour des productions notamment aux Etats-Unis. La période de rodage pourrait être ramenée à deux mois. Ce n'est que par mesure de sécurité que nous avons échelonné la période sur 6 mois.

Il y a la possibilité que la prévision des ventes ne se réalisent pas. Deux (2) mois après le début de production, nos vendeurs devront faire un marketing intense en vue d'acquérir du marché qui comblera la production escomptée. Advenant, tout de même, une non réalisation des effectifs de vente, le seuil de rentabilité devrait être atteint avec le contrat octroyé par Cascades. L'entreprise devrait opérer à raison de quelques jours par semaine.

### C) Les étapes à franchir

Les étapes suivantes devront être réalisés avant l'atteinte de l'étape de commercialisation:

- Concrétiser l'étape de la recherche appliquée de la machinerie et de la conception du bâtiment.
- Statuer sur la localisation de l'entreprise. C'est un bâtiment existant à ville de Jonquière secteur Arvida. Ce bâtiment est l'ancien local de piscine Citadelle.

- Assurer une période adéquate de rodage de la machinerie et de l'équipement.
- Parafer un contrat avec la compagnie Cascades avant l'implantation de l'usine.

#### 7.2.3.3 Les coûts

Le tableau X présente la répartition des coûts estimés pour la réalisation du projet dans son entier.

Tableau X

PLAN DE DESIGN ET DE MISE AU POINT REPARTITION DES COUTS	
OBJET	(000)\$
Recherche et étude du projet	30
Ingénierie préliminaire	10
Ingénierie détaillée	110
Acquisition de machinerie de production	860
Achat bâtiment et aménagement	256
Divers	39
	\$1 305

#### 7.2.4 LES AVANTAGES RETIRES PAR LA COMMUNAUTE

Il faut tenir compte du milieu dans lequel le projet se réalise. A ce titre, nous devons décrire les retombées pour:

- le développement économique
- le développement humain
- le développement de la communauté

##### A) Pour le développement économique régional

- Création de 11 emplois directs dès la première année.
- Apport économique pour les achats tels: matière première, bouleau, tremble, épinette, etc..
- Développement de nouveaux secteurs spécialisés pour la réparation d'équipement à haute technologie.
- Utilisation des services de d'autres entreprises: transport, commercialisation, exploitation de la forêt (20 millions de p.m.p.).

##### B) Pour le développement humain

- La complexité des machines et du processus nécessitera du personnel professionnel tels: techniciens, ingénieurs, vendeurs et administrateurs.

##### C) Pour le développement de la communauté

- Par l'augmentation des emplois et de la richesse de la région.

- Les sous-contrats nécessités pour l'exécution de la réparation de la machinerie, l'entretien des immeubles, l'approvisionnement de l'usine en matières premières, la livraison des produits finis, vont sûrement avoir un impact positif sur les affaires de la cité.

### **7.3 LE PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION**

Cette étape du plan d'affaire décrit:

- l'emplacement géographique
- les installations et les améliorations à apporter
- la stratégie et le plan d'exploitation
- la main-d'œuvre

#### **7.3.1 L'EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE**

Aux fins de la présente étude, il est prévu que l'usine de fabrication de palettes de manutention soit située dans la ville de Jonquière, dans l'ancien local de Piscine Citadelle, route 170 (adjacent aux industries Ludger Harvey), secteur Arvida.

##### **A) Les avantages**

- Une bâtie correspondant aux caractéristiques d'une usine de fabrication de palettes. La superficie disponible de 60 pieds par 120 pieds, comme atelier, est satisfaisant pour

recevoir la machinerie et entreposer la matière première nécessaire aux opérations.

- Cette bâtie est située dans un secteur industriel longeant une artère routière principale (route 170).
- Elle est située à proximité de moulins à scies (périmètre de 30km), lesquels seront susceptibles d'approvisionner en matière première.
- Elle est également située à proximité du principal client "Cascades".

B) Le désavantage

- L'achat de la bâtie nécessite des investissements de \$256 000.

**7.3.2 LES INSTALLATIONS ET LES AMELIORATIONS A APPORTER**

Le tableau des immobilisations en annexe III fait état des déboursés nécessaires pour l'acquisition de la bâtie et du terrain ainsi que de la machinerie et des équipements.

**7.3.3 LA STRATEGIE ET LE PLAN D'EXPLOITATION**

Cette étape définit les exigences requises pour les matières premières et la capacité d'approvisionnement.

Vous trouverez, à l'annexe IV, l'estimation synthèse de la capacité de production de l'usine pour les années 1, 2 et 3. Nous traiterons:

- du contrôle de la qualité
- des stocks

A) Le contrôle de la qualité:

Les normes seront fixées aux fournisseurs de matières premières afin que les exigences de nos clients soient pleinement satisfaites. Ces normes traiteront de caractéristiques concernant le bois, les soins à apporter à la matière première et le mode de transport et de manutention.

B) Les stocks:

Les principaux matériaux servant à la fabrication de palettes, tel le bois, devront être en quantité suffisante pour satisfaire aux commandes des deux (2) prochaines semaines. Les stocks concernant le produit fini devront satisfaire également à cette même période.

#### **7.3.4 LA MAIN-D'OEUVRE**

Dès la mise en oeuvre des travaux de réaménagement de la bâtisse, trois (3) personnes, ingénieurs et/ou techniciens, seront embauchés et assureront l'installation de la machinerie jusqu'au stade de la production continue de l'usine. Ces

personnes poursuivront par la suite les opérations de fabrication du produit. Cette étape traite:

- des titres d'emplois requis
- de la description des tâches
- de la qualité et la disponibilité du personnel

#### **7.3.4.1 Les titres d'emplois requis**

- A) L'administrateur
- B) Le représentant
- C) Le/la secrétaire
- D) L'opérateur d'usine
- E) L'aide-opérateur d'usine

#### **7.3.4.2 La description des tâches**

##### **A) L'administrateur**

- Relève du conseil d'administration et fait rapport des mandats reçus à des intervalles prévus ou au besoin.
- Gère toute activité de façon à rencontrer les objectifs soumis par le C.A. (Conseil d'Administration).
- Participe aux réunions du C.A. et fait rapport des activités réalisées.
- Se doit d'informer le C.A. de toute activité ayant un intérêt pour les membres du conseil.

- Est responsable de la gestion et de la direction de l'ensemble du personnel de l'usine.
- Négocie avec les sous-traitants et peut engager la compagnie pour tout montant inférieur à \$25 000.
- Informe et soumet au C.A. toute recommandation ou sujet pouvant favoriser l'entreprise.

B) Le représentant

- Relève de l'administrateur.
- Doit rencontrer des objectifs de vente pré-établis en fonction de la capacité de production de l'usine.
- Rencontre les dirigeants d'entreprise afin de les informer du produit fabriqué.
- Rend compte des clients visités et du résultat de vente obtenu.
- Vérifie le degré de satisfaction obtenu de la part de la clientèle.
- Informe l'administration de toute anomalie relevée concernant le produit.
- Représente l'entreprise dans toute activité à caractère commercial et/ou industriel.

C) Le/la secrétaire

- Relève de l'administrateur.

- S'occupe de l'exécution des tâches cléricales de l'entreprise: courrier, commandes, factures, comptes à recevoir, comptes à payer, etc....
- Agit à titre de réceptionniste, reçoit les visiteurs et clients et fournit l'information appropriée.
- Opère: dactylo, traitement de textes, ordinateur et équipements divers ayant trait à un service de secrétariat.
- Doit posséder une formation et une excellente connaissance de la comptabilité.

D) L'opérateur d'usine

- Relève de l'administrateur.
- Programme la fabrication de palettes.
- Est responsable et assure le déroulement des activités de l'usine en fonction d'une efficacité maximale.
- Responsable de la supervision de tout autre employé, dans l'usine, affecté aux travaux de production ou d'entretien de la machinerie ou de l'équipement.
- Avise l'administrateur de toute anomalie ou problème pouvant affecter l'entretien requis pour la machinerie et l'usine.
- Etablit des programmes et exécute l'entretien requis pour la machinerie et l'usine.
- Exécute toute autre tâche requise par l'administrateur.
- Fait un rapport à tous les jours sur la production, la planification, les livraisons, les inventaires de matières

premières, de produits finis et de toutes autres informations jugées pertinentes.

E) L'aide-opérateur

- Relève de l'opérateur d'usine.
- Opère la machinerie roulante ou la machinerie directement reliée à la production.
- Alimente la chaîne de montage en matières premières et contrôle l'entreposage du produit fini et son chargement pour l'expédition.
- Assiste l'opérateur d'usine ou procède à l'inspection et à l'entretien de la machinerie et de l'équipement de production ou autres.
- Exécute toute autre tâche demandée par l'opérateur d'usine.
- Avise immédiatement son supérieur de tout problème ou anomalie décelée.
- Doit faire également un rapport journalier à l'opérateur d'usine de l'inventaire de la matière première et du produit fini.

**7.3.4.3 La qualité et la disponibilité du personnel**

On peut retrouver, dans la région et probablement dans la ville immédiate où se situe l'usine, les personnes possédant les qualifications nécessaires pour répondre de façon satisfaisante aux exigences des tâches spécifiques.

A) L'administrateur

Cette personne est embauchée dès que le projet se concrétise. Initialement, elle voit à la négociation et à la préparation des activités d'acquisition puis poursuit avec le cheminement des activités.

B) Le représentant des ventes

Le représentant des ventes doit assurer la vente de palettes aux différentes entreprises. Les nouvelles commandes devraient être reçues à l'automne 1988. Toutefois, le personnel devrait être embauché vers le mois de septembre 88. cette période hâtive est pour favoriser l'intégration et la connaissance du produit. Elle permet également de se familiariser avec le produit et de prospection la clientèle.

C) Le/la secrétaire

Le/la secrétaire aura de l'expérience dans le métier et sera entraînée par l'administrateur.

D) Le personnel attaché à la production

Le personnel attaché à la production de palettes et à l'entretien de l'usine se compose d'un opérateur et d'un aide-opérateur qui seront embauchés dès le début des travaux d'installation de la machinerie. Une équipe de spécialistes procédera à la mise en place et au montage de la machinerie nécessaire à la production de palettes. Ceux-ci auront la

responsabilité de donner la formation technique et pratique au personnel de façon à le familiariser au processus de fonctionnement, d'entretien et de réparation de la machinerie et de l'équipement de production.

#### **7.4 LE PLAN DE RESSOURCES HUMAINES**

Cette partie du plan d'affaire est particulièrement intéressante pour l'investisseur. Elle définit:

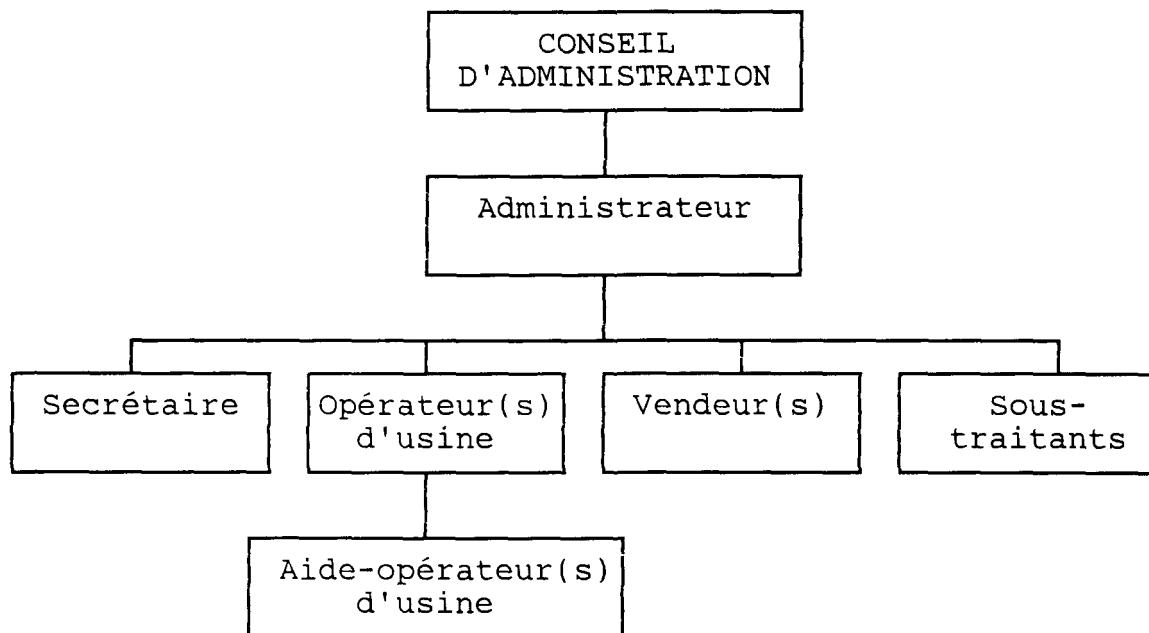
- l'organisation
- l'équipe de direction
- les salaires et la participation au capital
- le conseil d'administration
- les besoins de formation et d'assistance de la direction
- les services professionnels d'appoints

##### **7.4.1 L'ORGANISATION**

Cet item décrit:

- l'organigramme
- la composition du conseil d'administration

Organigramme de la compagnie B.B.L. inc.



**7.4.1.1 La composition du conseil d'administration**

Le conseil d'administration est composé de cinq (5) administrateurs soient:

- A) Le représentant de SOCCRENT
- B) L'homme d'affaire d'expérience et promoteur
- C) La personne possédant un 2<sup>ième</sup> cycle en administration et promoteur
- D) L'administrateur - promoteur

L'homme d'affaire en question est expérimenté dans les domaines d'exploitation d'usine de fabrication et dans la gestion de réseaux de transport.

Le représentant de SOCCRENT s'ajoutera à titre de partenaire professionnel.

#### **7.4.2 L'EQUIPE DE DIRECTION**

L'équipe de direction se compose pour l'instant que de l'administrateur. Nous définissons son mandat.

##### **7.4.2.1 Le mandat de l'administrateur**

Celui-ci reçoit des objectifs et des directives du conseil d'administration et veille à la gestion ainsi qu'à l'atteinte de ceux-ci. Il est membre du conseil d'administration et le poste occupé est un emploi à plein temps. De plus amples informations tant qu'à la description du poste peuvent être retrouvées à la section III, description des tâches. Vous retrouverez, à l'annexe VII, le curriculum vitae du postulant.

#### **7.4.3 LES SALAIRES ET LA PARTICIPATION AU CAPITAL**

L'établissement de politiques s'avéreront nécessaires afin de susciter l'intérêt du personnel. Ces politiques se traduisent sur:

- les salaires
- la participation au capital

A) Les salaires

L'administrateur sera rémunéré selon le salaire actuel qu'il gagne chez S.E.C.A.L.. Il touchera un bonus de production équivalent à 10% des bénéfices avant impôt sur les premiers \$200 000 de produit de l'entreprise et de 5% applicable à la partie de profit en sus du premier \$200 000. Aucune rémunération ne sera compensée pour les heures supplémentaires travaillées.

Le vendeur recevra une commission sur toutes les ventes ou renouvellement de ventes, dont il est l'initiateur. Une automobile et des frais de déplacements sont prévus selon le principe "dépenses effectuées, dépenses payées". Toutefois des normes seront établies pour les barèmes concernant le compte de dépenses. Ces conditions sont effectives tant et aussi longtemps que l'employé demeure au service de l'entreprise; ceci prend fin dès que l'employé quitte la compagnie ou est mis à pied.

Voici la liste des salaires qui seront payés pour les divers postes d'administration et de production (incluant un pourcentage de 20% pour couvrir le coût des bénéfices marginaux).

<u>SALAIRE PAYES</u>			
FONCTIONS		SALAIRE	
Administrateur		\$925	par semaine
Secrétaire, 40hrs./sem.		\$375	" "
Opérateur d'usine "		\$528	" "
Aide-opérateur "		\$475	" "
Vendeur "		\$325	" "

B) La participation au capital

Les employés pourront acquérir des actions dès qu'ils seront à leur 2<sup>ième</sup> année d'ancienneté avec l'entreprise. Le mode d'acquisition, le nombre ainsi que la fréquence d'achat seront déterminés par le C.A..

Egalement, un pourcentage des profits avant impôt sera distribué parmi les employés ayant contribué aux profits de l'entreprise, soient ceux ayant travaillé pendant une période continue de 12 mois. Ce pourcentage sera également fixé par le conseil d'administration dès le début de la 2<sup>ième</sup> année d'opération.

**7.4.4 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

L'entreprise aura une charte fédérale sous forme juridique de compagnie. Son conseil d'administration sera formé

d'un minimum de cinq (5) partenaires. Nous envisageons l'insertion d'une Société en placements aux entreprises Québécoises (S.P.E.Q.) comme 5<sup>ième</sup> partenaire.

Un amalgame entre le monde des affaires, les diplômés en Gestion des P.M.O. et les prometteurs industriels sont des éléments positifs pour la réussite de l'entreprise.

#### **7.4.5 LES BESOINS DE FORMATION ET D'ASSISTANCE DE LA DIRECTION**

Le conseil d'administration devra être plus particulièrement présent lors de l'implantation de l'entreprise et à cet effet peut être considéré comme groupe stratège. Au fur et à mesure que l'entreprise évoluera il pourra diminuer son implication.

##### **7.4.5.1 Curriculum vitae des stratèges**

Pour prendre connaissance des compétences administratives et pratiques des promoteurs, se référer à l'annexe VII.

###### **A) L'administrateur**

###### **Formation académique:**

- Universitaire de 2<sup>ième</sup> cycle

**Expériences de travail:**

- Opérateur de machineries lourdes
- Opérateur de salles de cuves
- Contremaître de salles de cuves
- Contremaître en santé-sécurité au travail

B) Le promoteur**Formation académique:**

- Universitaire de 2<sup>ième</sup> cycle

**Expériences de travail:**

- Enseignant à temps partiel C.S.R.L.
- Technicien en ajustage mécanique
- Technicien en génie mécanique
- Coordonnateur de projets
- Surveillant principal en gestion d'immeubles et en entretien
- Président de syndicats
- " de commission scolaire
- " mouvement Jeune Chambre
- " formateur compagnie Gestion K.A.J.A. inc.
- " formateur compagnie Aluminium du Saguenay inc.

C) L'autre promoteur

Homme d'affaire très expérimenté

**Formation académique:**

- Niveau secondaire

**Expériences de travail:**

- Dans les affaires depuis environ 25 ans
- Principal actionnaire et membre du conseil d'administration de plusieurs entreprises ayant un actif de plus de \$5 millions
- Conseiller spécial auprès de plusieurs hommes d'affaire de la région et de la province

**7.4.5.2 La responsabilité du personnel**

Le personnel affecté aux opérations aura certains objectifs à rencontrer. Les employés seront informés de façon détaillée de l'organisation comme telle, du rôle et des responsabilités de chacun. Ils seront également partenaires avec l'administrateur au niveau des prises de décision concernant la production, l'entretien de la machinerie et du bâtiment ainsi que des objectifs à atteindre. Les résultats obtenus seront divulgués et communiqués régulièrement au moyen de rencontres et d'affichages.

Le personnel affecté à la vente aura également à déterminer des objectifs et à préparer un plan d'action pour les rencontrer.

En général: Une communication constante et sincère devra être établie entre le personnel et la direction.

#### **7.4.6 LES SERVICES PROFESSIONNELS D'APPOINT**

A) Les conseillers juridiques

La firme d'avocats Mazurette, Gauthier et associés

B) La comptabilité

Une firme de comptables reconnue assurera les services spécialisés en comptabilité.

C) Les affaires bancaires

L'entreprise fera affaire avec une banque à charte reconnue.

D) La publicité

La publicité à déterminer

#### **7.5 LE PLAN DE GESTION DES RISQUES**

Cette étape comprend:

- le calendrier général
- les principaux risques et problèmes

### 7.5.1 LE CALENDRIER GENERAL

Le calendrier s'échelonne de janvier 1988 à juin 1989 (Voir l'annexe V pour plus de détails).

### 7.5.2 LES PRINCIPAUX RISQUES ET PROBLEMES

Les risques peuvent se traduire par:

- la baisse des prix
- le marché des substituts
- les coûts de design
- les coûts de production
- l'objectif de vente
- la mise au point de la machinerie
- la marge de crédit bancaire

#### 7.5.2.1 La baisse de prix

Advenant une baisse de prix de la part de ses concurrents, B.B.L. inc. se comporte avec plus de résistance que ses concurrents québécois; le bénéfice d'exploitation de B.B.L. inc. est de 18% comparativement à 8,1% pour les autres compétiteurs québécois (Voir tableau IX, page 123). Advenant un ajustement au prix du marché canadien, l'entreprise B.B.L. inc. demeurerait compétitive.

#### 7.5.2.2 Le marché des substituts

L'alternative du remplacement de la palette de bois par des substituts tels le plastique et/ou l'aluminium est peu probable à moyenne échéance. Le marché canadien de la palette a évolué au rythme de 7,7% au cours des 10 dernières années; le marché québécois a évolué au cours de la même période à un rythme moyen de 3,1%. Le Québec est en perte de croissance en faveur de la production canadienne (tableau VII, page 112). De plus, B.B.L. projette à moyen terme d'investir dans la recherche et le développement des produits substituts pouvant satisfaire la clientèle.

#### 7.5.2.3 Les coûts de design

La possibilité que les coûts ne rencontrent pas les prévisions est peu probable compte tenu que les machines automatisées, qui serviront à la production, proviennent d'une compagnie spécialisée dans le domaine de la fabrication de palettes et qu'elle démontre une fiabilité dans ses politiques de prix.

Le C.P.A. (Centre de Production Automatisé) a rencontré, pour nous, le fournisseur qui a soumis un prix de la machine-rie livrée et installée, ainsi que l'assurance de l'entraînement du personnel. Pour notre usine, certains équipements

secondaires restent à adapter afin de rendre le mode de fabrication complètement automatique; les ingénieurs du C.P.A. évaluent à \$100 000 incluant l'ingénierie, l'achat d'équipement et l'installation de ceux-ci. Nos prévisions financières tiennent compte d'une contingence de 10%.

#### 7.5.2.4 Les coûts de production

Il y a également la possibilité que les coûts de production dépassent les prévisions de la moyenne nationale concernant les coûts de matières premières, frais généraux, administration et vente.

Les coûts de main-d'œuvre, de financement et de bénéfices d'exploitation sont calculés à partir des prévisions attribuables directement à la production de B.B.L. inc..

Pour ce qui est des coûts de matières premières, ceux-ci devraient s'avérer inférieurs au prix payés par la moyenne des producteurs québécois dû à la matière première disponible sur place (bouleau, tremble ou résineux) ainsi qu'aux coûts de transport moindres. L'étude prévoit (tableau IX, page 123) un prix moyen de \$195 du mille pieds mesure de planche, pour l'acquisition de matières premières alors que certains fournisseurs locaux nous affichent des prix variant entre \$150 et \$160 le mille pieds mesure de planche. Cet écart, quoique

positif, n'a pas été considéré dans la ventilation de prix concernant le coût d'approvisionnement de cet item de la matière première. L'administration de l'usine se fera de façon systématique, ce qui abaissera les frais d'administration.

#### **7.5.2.5 Les objectifs de vente**

Dans un premier temps, l'engagement de la compagnie Cascades nous assure d'une production d'environ 75% de sa consommation annuelle soit 190 000 palettes par année. Le calcul du point mort se situe au niveau d'une production de 190 000 unités permettant l'autofinancement de l'entreprise.

#### **7.5.2.6 La mise au point de la machinerie**

La machinerie sélectionnée opère dans plusieurs installations américaines. Quelques entreprises canadiennes ont des parties de machines automatiques intégrées à leur processus de fabrication. Pour notre entreprise, certains ajouts au niveau de la machinerie et de l'équipement devront être effectuées au complexe de fabrication automatique proposé par le manufacturier, de façon à rendre complètement autonome et robotisé l'ensemble des installations de l'usine. Pour répondre à cette contrainte nous avons prévu une période intensive de

rodage d'une durée de 2 1/2 mois afin de procéder aux différents ajustements et modifications nécessaires. Par la suite, nous prévoyons une croissance constante et continue jusqu'à l'atteinte d'un taux de productivité de 75%.

#### **7.5.2.7 La marge de crédit bancaire**

L'engagement de la part de la compagnie Cascades, à signer un contrat d'approvisionnement en palettes pour l'ensemble de ses usines, demeure une condition sine qua non pour le mise sur pied de notre usine de palettes. A partir de cet engagement et considérant le rendement, il devient plus facile de trouver le capital disponible. L'auteur possède la nomenclature des divers groupements intéressés dans le financement à capital de risque (document provenant de la chambre de commerce de Montréal, juin 1986).

### **7.6 LE PLAN FINANCIER**

Cette partie fait état:

- de l'estimation des coûts
- des états financiers

### 7.6.1 L'ESTIMATION DES COUTS

1) Achat de la bâtisse	\$166 000
2) Aménagement de la bâtisse	\$ 90 000
3) Equipements et machinerie	\$659 000
4) Automatisation complémentaire	\$140 000
5) Divers et M.O. d'implantation	\$100 000
6) Ordinateur et programmation	\$150 000
	_____
	\$1 305 000

#### 7.6.1.1 L'achat de la bâtisse \$166 000

Au Saguenay--Lac-St-Jean, la valeur de vente d'un immeuble commercial excède d'environ 20% la valeur de l'évaluation municipale. Dans le domaine commercial et industriel la même tendance ne peut être remarquée. Voici donc un sommaire des points en faveur du futur acquéreur concernant l'immeuble concerné:

- Immeuble non habité depuis 3 ans.
- Construction sur un site industriel mais isolé des autres commerces.
- Le secteur ne favorise pas l'occupation pour un commerce de vente au détail.
- Aucun industriel à part la location pour entreposage ne s'intéresse à cet édifice.

- La capacité de générer des revenus est quasi-négligeable ou inexistante.
- Edifice à vocation mixte: atelier de réparation et salle de montre.

#### 7.6.1.2 L'aménagement de la bâtisse \$ 90 000

- Travaux à l'intérieur de l'immeuble \$ 46 000
- Installation et distribution électrique \$ 14 000
- Démontage de ponts élévateurs \$ 3 000
- Travaux de béton \$ 2 000
- Peinture murs de l'usine \$ 3 000
- Planchers de l'usine, peinture \$ 1 000
- Distribution du système d'air \$ 1 500
- Eclairage \$ 7 000
- Salle de toilettes \$ 2 000
- Salle à manger \$ 4 000
- Divers \$ 1 500
- Autres frais \$ 6 000

#### 7.6.1.3 Les équipements

La phase d'installation de l'équipement se fait en deux parties.

**7.6.1.3.1. Partie 1 de l'usine \$167 000**

Ceci comprend les machines suivantes:

- Unscrambler
- Remote control trim saw

- A) La machine "unscrambler", machine à vibration pour séparer le bois pris dans la glace, ne semble pas nécessaire car nous entreposerons la matière première à l'intérieur et les paquets de bois provenant de l'usine de sciage seront emballés de façon à éviter l'eau de pénétrer entre les pièces de bois et de les faire geler.
- B) La machine "remote control trim saw" doit être remplacée par une scie transversale au lieu de plusieurs scies à refendre. Nous prévoyons le même coût d'acquisition de la machinerie.

**7.6.1.3.2 Partie 2 de l'usine \$492 000**

- Unité d'empilage des planches
- Unité d'assemblage
- Unité de triage

A) Pour fonctionner de façon automatique  
il faudrait deux (2) unités d'empilage  
de planches. \$ 45 000

B) Les unités d'empilage des planches et  
l'unité d'assemblage doivent être réunis  
à l'aide de deux (2) convoyeurs. \$ 25 000

C) Ajout d'une machine à trier des rebuts. \$ 35 000

**7.6.1.4 L'automatisation complémentaire \$140 000**

- Ingénierie \$ 20 000  
- Ingénierie détaillée incluse en majorité  
dans le prix d'achat de la machinerie \$ 20 000  
- Machineries diverses et M.O. \$100 000

**7.6.1.5 Divers et M.O. d'implantation \$100 000**

- Ceci comprend la main-d'œuvre nécessaire pour l'exécution  
des modifications, la formation du personnel et la familia-  
risation avec la machinerie.

**7.6.1.6 L'ordinateur et la programmation \$150 000**

- L'ordinateur planifie les ajustements nécessaires huit (8) heures à l'avance.
- Formation des employés \$ 12 000

---

**TOTAL \$1 305 000**

**7.6.2 LES ETATS FINANCIERS**

Les états financiers dressent un tableau prévisionnel des ressources financières potentielles pour les trois (3) premières années d'opération. Il y sera mention de:

- le bilan pro-forma
- les états des résultats
- le budget de caisse
- l'amortissement
- la répartition capital intérêt
- l'analyse financière par ratios
- le seuil de rentabilité (en chiffres)
- l'avoir net des actionnaires
- le seuil de rentabilité marché québécois
- le seuil de rentabilité marché canadien

**BILAN PRO-FORMA**

	OUVERTURE	A N N E E 1			ANNEE 2	ANNEE 3
	FEVRIER	JUILLET	DECEMBRE	JUIN	JUIN	JUIN
ACTIF A COURT TERME						
- Encaisse	318 000	1 500	4 200	3 550	1 029 500	2 027 100
- Comptes à recevoir		20 100	150 800	514 500	545 000	720 000
IMMOBILISATION						
- Bâtisse		256 000	256 000	256 000	256 000	256 000
(moins amortissement)		-5 700	-12 800	-21 200	-38 500	-55 000
- Equipement		1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
(moins amortissement)		-17 500	-61 400	-113 450	-218 000	-323 000
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>318 000</b>	<b>1 304 400</b>	<b>1 386 800</b>	<b>1 689 400</b>	<b>2 624 000</b>	<b>3 675 100</b>
PASSIF A COURT TERME						
- Emprunt (billet)		236 000	411 000	66 000		
PASSIF A LONG TERME						
- Hypothèque		192 000	190 400	188 400	186 000	181 200
(moins port. capital)		-1 600	-2 000	-2 400	-4 800	-4 800
- Nantissement		796 000	788 000	768 000	744 000	696 000
(moins port. capital)		-8 000	-20 000	-24 000	-48 000	-48 000
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>1 214 400</b>	<b>1 367 400</b>	<b>996 000</b>	<b>877 200</b>	<b>824 400</b>
AVOIR DES ACTIONNAIRES						
- Capital action	318 000	318 000	318 000	318 000	318 000	318 000
- B.N.R.		-228 000	-298 600	375 400	1 428 800	2 531 500
<b>AVOIR NET</b>	<b>318,000</b>	<b>90 000</b>	<b>19 400</b>	<b>693 400</b>	<b>1 746 800</b>	<b>2 849 500</b>
<b>TOTAL PASSIF + AVOIR</b>	<b>318 000</b>	<b>1 304 400</b>	<b>1 386 800</b>	<b>1 689 400</b>	<b>2 624 000</b>	<b>3 673 900</b>

ETAT DES RESULTATS  
(prévisionnels en \$000)

	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	TOT.	AN 2	AN 3
VENTES REVENUS D'INTERET	20,1	49,6	75,3	115,7	130,8	150,8	322,2	322,2	330,5	496,2	514,5	514,5	3042	6540	8640
													20,7	52	
COUT DES PRODUITS VENDUS															
- Main-d'oeuvre	19,5	6,5	6,5	6,5	6,5	9	12	12	12	14,5	16,5	16,5	138	216	320
- Matière première	15	25	38	60	68	78	167	167	168	250	263	263	1562	3336	4412
- Frais gén., location	55	16	18	21	21	22	31	32	33	43	44	44	380	570	860
- Amortissement	23,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	1354	122	122
TOTAL	112,7	57,7	72,7	97,7	105,7	119,2	220,2	221,2	223,2	317,7	333,7	333,7	2215	4244	5714
BENEFICE BRUT	-92,6	-8,1	2,6	18	25,1	31,6	102	101	107,3	178,5	180,8	180,8	8269	2317	2978
FRAIS DE VENTE															
- Salaires	9	2	1,5	1,5	1,5	1,5	3,5	4,5	4,5	4,5	5,5	5,5	34	70,5	80
- Voyages			3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	47	60	72
FRAIS D'ADMINISTRATION															
- Int. dette long terme	23,6	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	1325	1188	1888
- Salaire	30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	96	78	87,5
- Honoraire	72	7	4	4	6	2	2	4	4	4	4	4	101	36	36
- Intérêt sur billet	0,8	2,5	3,1	3,6	4	4,1	4,2	5,1	4,3	3,5	3,6	2,2	41	1	
TOTAL	135,4	27,4	27,5	28	30,4	26,5	29,6	29,5	28,7	31,9	29	27,6	4515	3643	3943
REVENU NET AVANT IMPOT	-228	-35,5	-24,9	-10	-5,3	5,1	72,4	71,5	78,6	146,6	151,8	153,2	3754	1952	2584
PROVISION IMPOT	-228	-35,5	-24,9	-10	-5,3	5,1	72,4	71,5	78,6	146,6	151,8	153,2	3754	899	1481
BENEFICE (PERTE) NET														1053	1103
CUMULATIF	-228	-264	-288	-298	-304	-299	-226	-155	-76,1	70,47	222,3	375,4		1429	2532

**BUDGET DE CAISSE PRO-FORMA BBL  
SCENARIO MEDIAN (\$000)**

						ANNEE 1					
	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	
<b>ENCAISSEMENT</b>											
- Encaisse à l'ouverture		223	195,7	95,9	4,1	1,5	2,3	2,51	2,91	3,31	
- Encaissement d'intérêt						20,1	49,61	75,3	115,7	130,8	
- Encaissement des ventes	318				70	166	60	45	45	15	10
- Ventes d'actions											
- Billet de banque											
- Emprunt hypo. et nantis.	192		796								
<b>TOTAL DES ENCAISSEMENTS</b>	<b>510</b>	<b>0</b>	<b>796</b>	<b>70</b>	<b>166</b>	<b>80,1</b>	<b>94,61</b>	<b>120,3</b>	<b>130,7</b>	<b>140,8</b>	
<b>DEBOURSSES</b>											
- Salaires administratifs	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ventes											
production			6,5	6,5	6,5						
- Impôt (prévision)											
- Remboursement bâtisse	256										
équipement											
- Location équipement		1	3	3	3	3	3	4	4	4	
- Frais généraux	14	3	3	2	8	10	12	14	14	15	
- Matière première					5	10	25	38	60	68	78
- Honoriaires professionnels	7	10	20	20	15	7	4	4	6	6	2
- Remboursement hypothèque		2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
- Remb. emprunt machinerie					12	12	12	12	12	12	12
- Autres emprunts	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
- Dépenses voyage	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
- Intérêt sur emprunt					0,8	2,5	3,1	3,6	4	4,1	
- Remboursement emprunt											
<b>TOTAL DEBOURSSES</b>	<b>287</b>	<b>27,3</b>	<b>895,8</b>	<b>161,8</b>	<b>168,6</b>	<b>79,3</b>	<b>94,4</b>	<b>119,9</b>	<b>130,3</b>	<b>139,9</b>	
<b>CAISSE</b>											
<b>ENCAISSE FERMETURE</b>	223	-27,3	-99,8	-91,8	-2,6	0,8	0,21	0,4	0,4	0,9	
	223	195,7	95,9	4,1	1,5	2,3	2,51	2,91	3,31	4,21	

**BUDGET DE CAISSE PRO-FORMA BBL (suite)**  
**SCENARIO MEDIAN (\$000)**

	ANNEE 1 (suite)						ANNEE 2					
	JAN.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
<b>ENCAISSEMENT</b>												
- Encaisse à l'ouverture	4,21	1,01	3,31	4,41	1,11	0,38	3,56	73,24	240,4	265,2	433,4	601,6
- Encaissement d'intérêt								0,6	1,5	1,5	1,5	2,4
- Encaissement des ventes	150,8	322,2	322,2	330,5	496,2	514,5	514,5	545	545	545	545	545
- Ventes d'actions				10								
- Billet de banque	90											
- Emprunt hypo. et nantis.												
<b>TOTAL DES ENCAISSEMENTS</b>	<b>240,8</b>	<b>322,2</b>	<b>322,2</b>	<b>340,5</b>	<b>496,2</b>	<b>514,5</b>	<b>514,5</b>	<b>545</b>	<b>545,6</b>	<b>546,5</b>	<b>546,5</b>	<b>547,4</b>
<b>DEBOURSSES</b>												
- Salaires administratifs	6	6	6	6	6	6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
ventes	3,5	4,5	4,5	4,5	5,5	5,5	5,5	5,5	6	6	6	6
production	12	12	12	14,5	16,5	16,5	18	18	18	18	18	18
- Impôt (prévision)								143				252
- Remboursement bâtisse												
équipement												
- Location équipement	4	4	4	4	4	4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Frais généraux	24	25	26	36	37	37	40	40	40	40	40	40
- Matière première	167	167	168	250	263	263	278	278	278	278	278	278
- Honoraires professionnels	2			4			3	3	3	3	3	3
- Remboursement hypothèque	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
- Remb. emprunt machinerie	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
- Autres emprunts	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
- Dépenses voyage	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
- Intérêt sur emprunt	4,2	5,1	4,3	3,5	3,6	3	1					
- Remboursement emprunt		75	75		140	155	66					
<b>TOTAL DEBOURSSES</b>	<b>244</b>	<b>319,9</b>	<b>321,1</b>	<b>343,8</b>	<b>496,9</b>	<b>511,3</b>	<b>444,8</b>	<b>371,8</b>	<b>520,8</b>	<b>378,3</b>	<b>378,3</b>	<b>630,3</b>
<b>CAISSE ENCAISSE FERMETURE</b>	-3,2 1,01	2,3 3,31	1,1 4,41	-3,3 1,11	-0,73 0,38	3,18 3,56	69,68 73,24	167,2 240,4	24,8 265,2	168,2 433,4	168,2 601,6	-82,9 518,7

**BUDGET DE CAISSE PRO-FORMA BBL (suite)**  
(\$000)

	ANNEE 2 (suite)				ANNEE 3			
	SEPT.	DEC.	MARS	JUIN	SEPT.	DEC.	MARS	JUIN
<b>ENCAISSEMENT</b>								
- Encaisse à l'ouverture	3,5	265,2	518,7	773,4	1029,5	1147,1	1437,2	1728,3
- Encaissement d'intérêt	0,6	5,4	6,6	8	10	12	14	23
- Encaissement des ventes	1604,5	1635	1635	1635	1985	2158	2158	2158
- Ventes d'actions								
- Billet de banque								
- Emprunt hypo. et nantis.								
<b>TOTAL DES ENCAISSEMENTS</b>	<b>1605,1</b>	<b>1640,4</b>	<b>1641,6</b>	<b>1643</b>	<b>1995</b>	<b>2170</b>	<b>2172</b>	<b>2181</b>
<b>DEBOURSES</b>								
- Salaires administratifs	19,5	19,5	19,5	19,5	21,5	22	22	22
ventes	16,5	18	18	18	20	20	20	20
production	54	54	54	54	80	80	80	80
- Impôt (prévision)	143	252	252	252	368	370	371	372
- Remboursement bâti								
équipement								
- Location équipement	13,5	13,5	13,5	13,5	15	15	15	15
- Frais généraux	120	120	120	120	189	189	189	189
- Matière première	834	834	834	834	1103	1103	1103	1103
- Honoraires professionnels	9	9	9	9	9	9	9	9
- Remboursement hypothèque	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
- Remb. nantissement	36	36	36	36	36	36	36	36
- Autres emprunts	9	9	9	9	11	11	11	11
- Dépenses voyage	15	15	15	15	18	18	18	18
- Intérêt sur emprunt	1							
- Remboursement emprunt	66							
<b>TOTAL DEBOURSES</b>	<b>1343,4</b>	<b>1386,9</b>	<b>1386,9</b>	<b>1386,9</b>	<b>1877,4</b>	<b>1879,9</b>	<b>1880,9</b>	<b>1881,9</b>
<b>CAISSE ENCAISSE FERMETURE</b>	261,7	253,5	254,7	256,1	117,6	290,1	291,1	299,1
	265,2	518,7	773,4	1029,5	1147,1	1437,2	1728,3	2027,4

**AMORTISSEMENT**

AMORTISSEMENT LINEAIRE

VALEUR RESIDUELLE NULLE

BATISSE             $256\ 000 \div 15 = \$\ 17\ 067/\text{an} \div 12 = \$\ 1\ 423/\text{mois}$ 

TERRAIN

AMENAGEMENT

EQUIPEMENT     $1\ 050\ 000 \div 10 = \$105\ 000/\text{an} \div 12 = \$\ 8\ 750/\text{mois}$ MACHINERIE                             $\$122\ 067/\text{an} \div 12 = \$10\ 172/\text{mois}$

**REPARTITION CAPITAL INTERET**

														TOTAL		
	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	AN. 1	AN. 2	AN. 3	
1) BATISSE, TERRAIN ET AMENAGEMENT 192 000																
INTERET	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	22,8	22,8	22,8	
CAPITAL	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,8	4,8	4,8	
2) EQUIPEMENT ET MACHINERIE 796 000																
INTERET	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	96	96	
CAPITAL	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	48	48	

## ANALYSE FINANCIERE PAR RATIOS

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
<b>1-LIQUIDITE</b>			
Actif c. terme	$518\ 050 = 7,8\%$	$1\ 574\ 500 = 100\%$	$2\ 747\ 100 = 100\%$
Passif c. terme	$\frac{66\ 000}{}$	$\frac{1}{}$	$\frac{1}{}$
<b>2-ENDETTEMENT</b>			
Total dettes	$996\ 000 = 58,9\%$	$877\ 200 = 33,4\%$	$824\ 400 = 22,4\%$
Total actif	$\frac{1\ 689\ 400}{}$	$\frac{2\ 624\ 000}{}$	$\frac{3\ 673\ 100}{}$
<b>3-ROTATION DU TOTAL DE L'ACTIF</b>			
Ventes	$252\ 700 = 1,49$	$6\ 540\ 000 = 2,49$	$8\ 640\ 000 = 2,35$
Total actif	$\frac{1\ 689\ 400}{}$	$\frac{2\ 624\ 000}{}$	$\frac{3\ 673\ 100}{}$
<b>4-MARGE NETTE</b>			
Bén net av imp	$375\ 400 = 10\%$	$1\ 053\ 400 = 16,1\%$	$1\ 102\ 700 = 12,7\%$
Ventes	$\frac{3\ 720\ 000}{}$	$\frac{6\ 540\ 000}{}$	$\frac{8\ 640\ 000}{}$
<b>5-RENTABILITE TOTALE DE L'ACTIF (ROI)</b>			
Bén net av imp	$375\ 400 = 22,2\%$	$1\ 053\ 400 = 40,1\%$	$1\ 102\ 700 = 30\%$
Total actif	$\frac{1\ 689\ 400}{}$	$\frac{2\ 624\ 000}{}$	$\frac{3\ 673\ 100}{}$
<b>6-RENTABILITE VALEUR NETTE (avoir action.)</b>			
Bén net av imp	$375\ 000 = 118\%$	$1\ 053\ 400 = 330\%$	$1\ 102\ 700 = 346\%$
Valeur nette	$\frac{318\ 000}{}$	$\frac{318\ 000}{}$	$\frac{318\ 000}{}$

## SEUIL DE RENTABILITE

$$\frac{\text{COUTS FIXES TOTAUX}}{\text{PRIX VENTE UNITAIRE} - \text{COUTS VARIABLES UNITAIRES}} = \frac{\text{NOMBRE}}{\text{UNITE}}$$

Coûts fixes totaux :	- amortissement usine et équipement:	122 000
	- intérêt sur emprunt:	118 000
	- salaire administration:	78 000
	- taxes, tél., élect., assur., etc.:	92 000
		<hr/>
		410 000

Coûts variables:	- matières premières:	51,0%
	- main-d'œuvre directe:	2,2%
	- frais de vente:	3,0%
		<hr/>
		56,2%

Prix moyen de vente unitaire: \$8,72 @ 56,2% = \$4,90

1- Selon le prix moyen de vente du marché québécois

$$\frac{410\ 000}{8,72 - 4,90} = 107\ 330 \text{ unités ou } \$935\ 920 \text{ chiffre d'affaire}$$

2- Selon le prix moyen de vente du marché canadien

$$\frac{410\ 000}{7,60 - 4,90} = 151\ 850 \text{ unités ou } \$1\ 154\ 060 \text{ chiffre d'affaire}$$

Figure 16

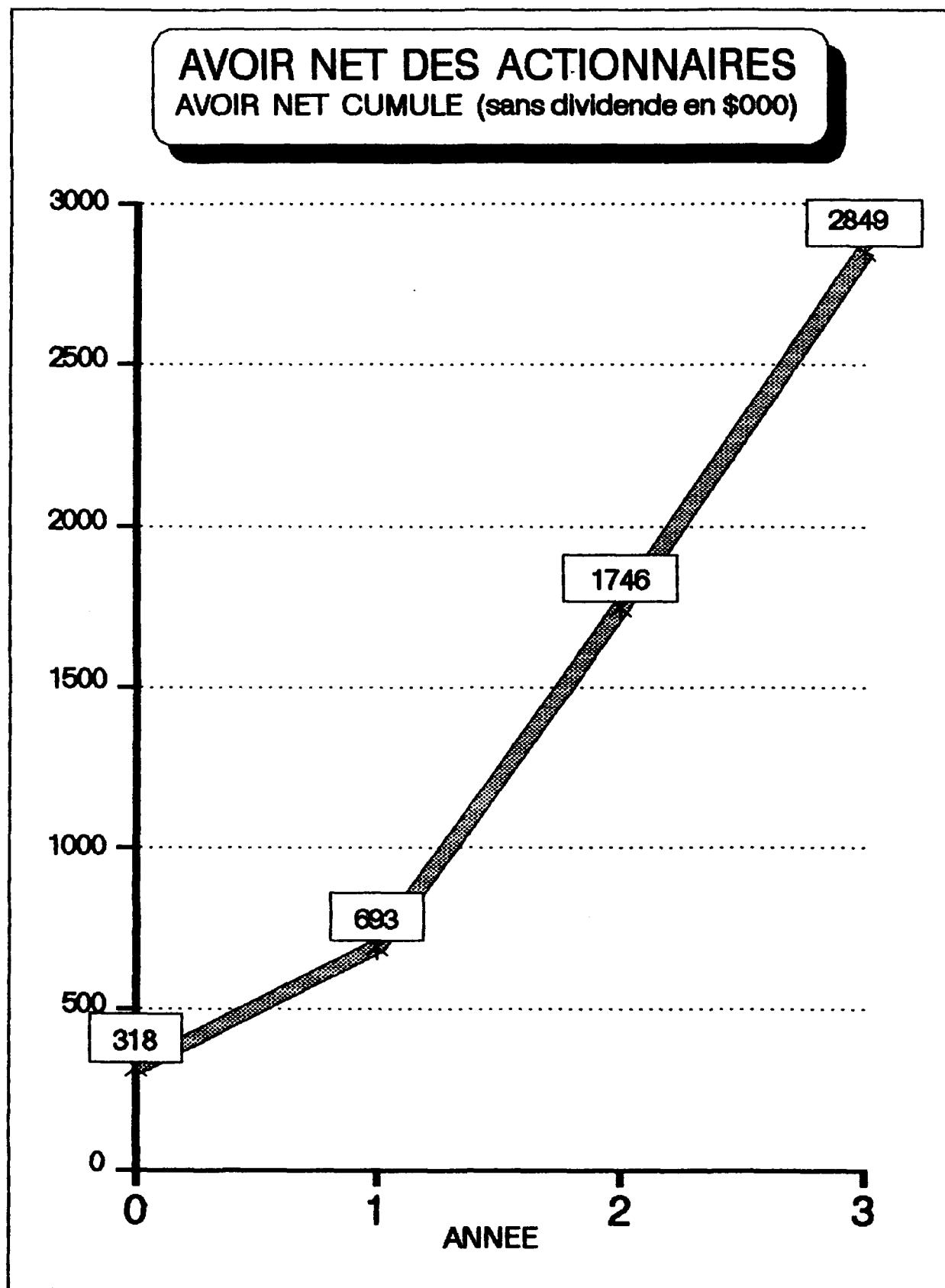


Figure 17

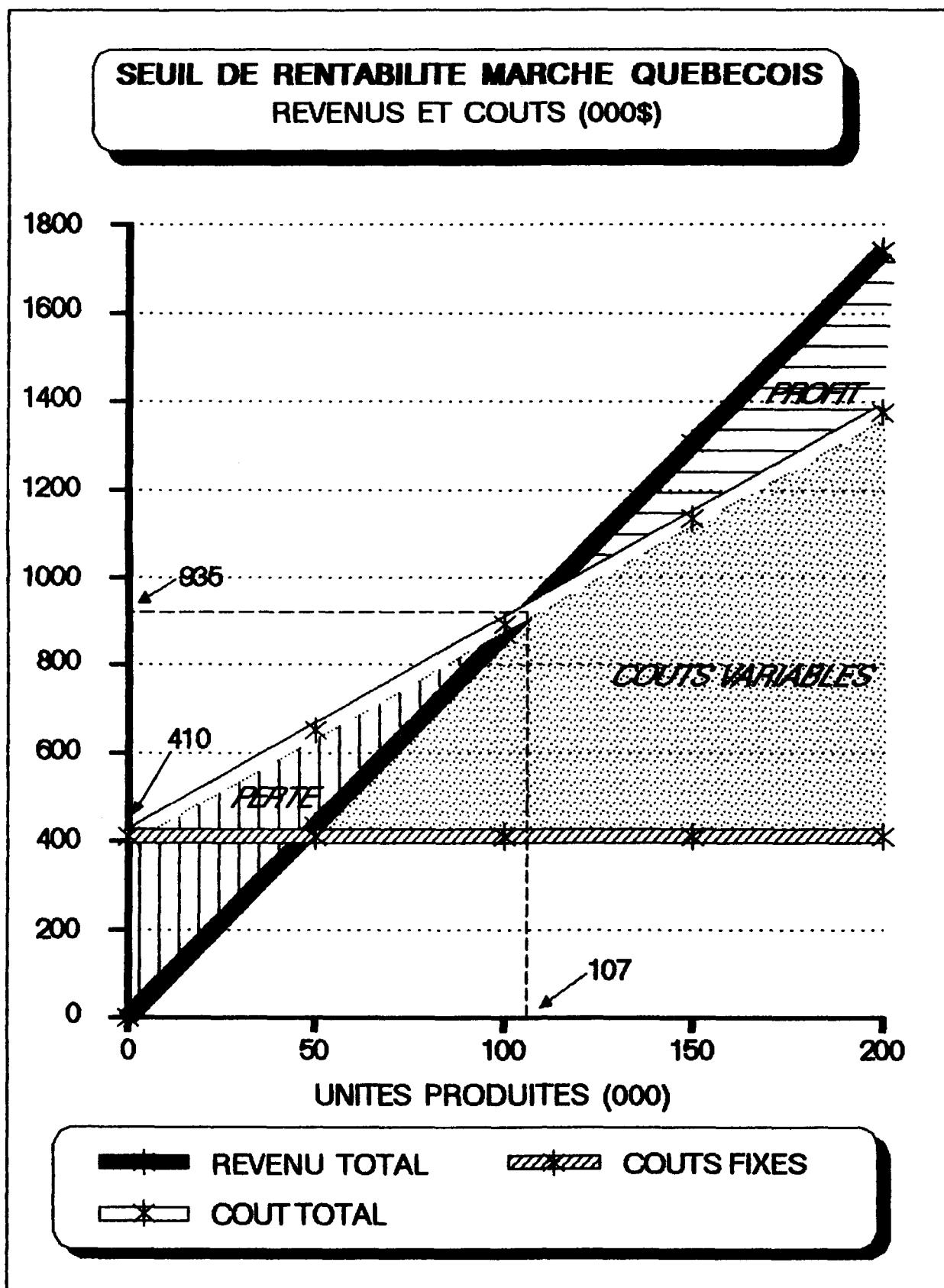
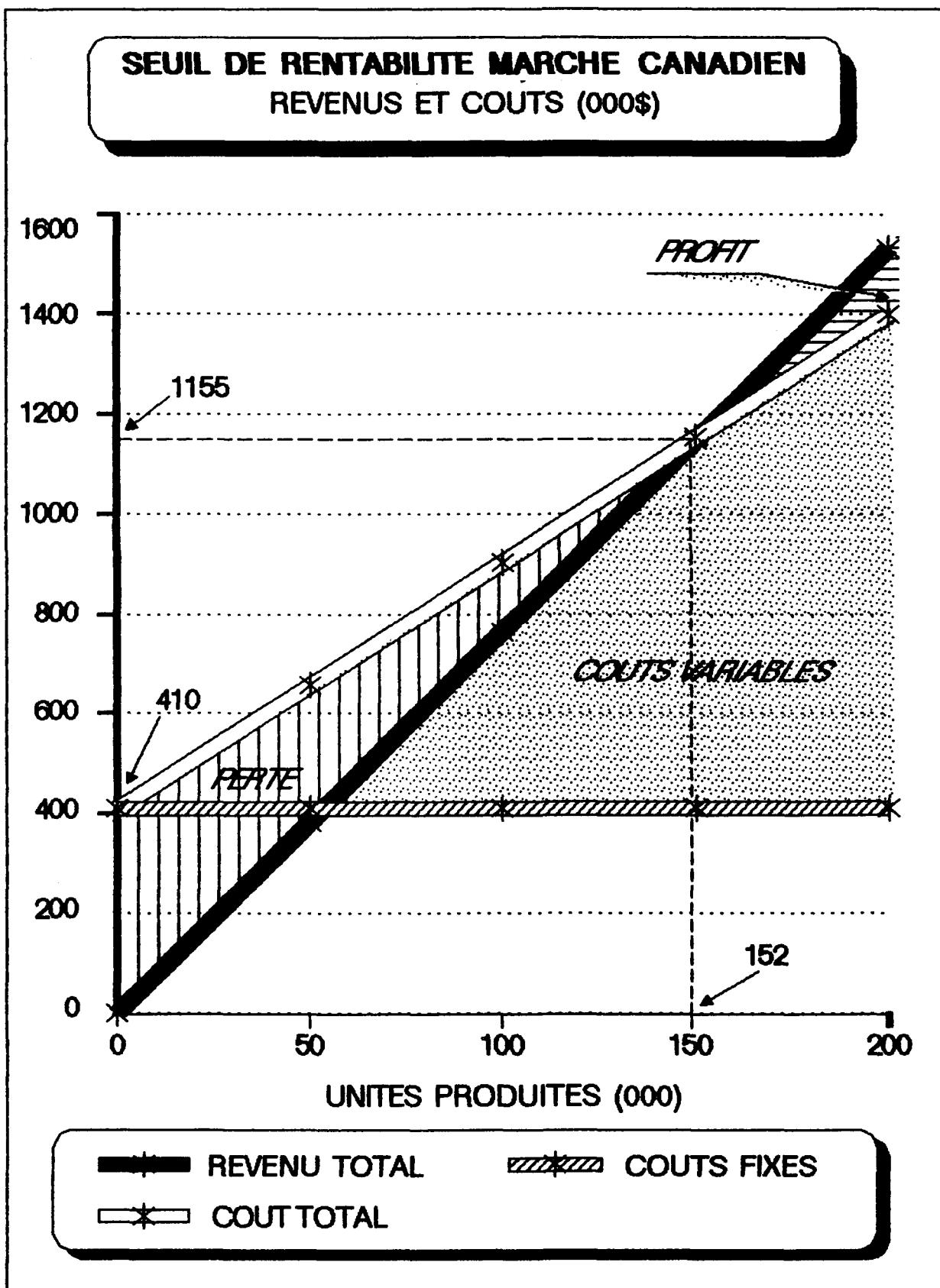


Figure 18



## 7.7 LA PROPOSITION DE L'ENTREPRISE

Nous traiterons des sujets suivants:

- la source de fonds
- la répartition du capital action
- les garanties de paiement

### 7.7.1 LA SOURCE DE FONDS

Le plan financier présenté à l'étape 7.6 nous démontre, à partir des états financiers pro-forma, les besoins monétaires suivants:

- mise de fonds : \$318 000
- financement long terme: \$988 000

---

Total \$ 1 306 000

### 7.7.2 LA REPARTITION DU CAPITAL ACTION

La provenance des argents pour la mise de fond initiale se répartit ainsi:

- les 3 promoteurs \$ 82 500 26%
- la Cie Cascades \$ 79 500 25%
- SOCCRENT \$156 000 49%

---

Total \$ 318 000

### 7.7.3 LES GARANTIES DE PAIEMENT

La Cie Cascades est le principal consommateur du produit et, en plus, actionnaire de l'entreprise. Le sérieux de son implication la porte donc garante de la subsistance de l'entreprise.

Egalement, SOCCRENT mise sur la rentabilité de projet comme celui-ci par suite d'une analyse en profondeur du dossier. Les critères de sélection de SOCCRENT sont très sévères et, conséquemment, assurent une référence très valable auprès des sociétés prêteuses.

### 7.8 LES CONSEILS TOUCHANT LES RELATIONS AVEC LE BANQUIER

Cet item fait référence aux états financiers déjà présentés à l'item 7.6. Il serait répétitif de les présenter de nouveau. Il est quand même à souligner que la forme et la présentation de ces états financiers correspondent aux exigences des banquiers.

CHAPITRE VIII

RAPPORT ACADEMIQUE

## CHAPITRE VIII

### RAPPORT ACADEMIQUE

#### 8.0 PRELIMINAIRE

Ce chapitre traite de deux réflexions, l'une méthodologique et l'autre fondamentale.

Dans le cas de la réflexion méthodologique, elle sera abordée d'une part, par la décision de partir une entreprise et d'autre part, par la démarche scientifique. Dans le cas de la réflexion fondamentale, elle sera abordée par l'utilité de la méthode de P.B. Checkland dans la création d'entreprise, également, par les connaissances et l'enrichissement personnel acquis.

#### 8.1 LA REFLEXION METHODOLOGIQUE

##### 8.1.1 LA DECISION DE PARTIR UNE ENTREPRISE

Les promoteurs réalisent que le départ d'une entreprise suscite des efforts et des énergies qu'ils n'avaient pas envisagés à l'ébauche du projet. Plusieurs variables jugées d'importance moindre mais essentielles ont perturbées le projet tant sur le plan technique que humain.

La planification des activités ne suffit pas à affirmer le respect intégral dans les délais de réalisation et de chevauchement d'activités; la contrainte humaine influe grandement du fait que les promoteurs n'accordent pas le même ordre de priorité au projet.

La proportion du temps consacré à la cueillette d'information s'est avérée d'une ampleur beaucoup plus importante que nous l'avions estimée au début du projet mais l'intérêt que les intervenants ont exprimé face au projet a satisfait grandement l'implication additionnelle que nous avons due déployer.

Nonobstant les contraintes énumérées précédemment, le modèle de création d'entreprise proposée par P.A. Fortin <sup>(1)</sup> a assuré une démarche qui nous a permis d'approfondir chacune des étapes du processus rendant ainsi son opérationnalisation très réaliste et très systémique.

---

(1) FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Les presses de l'Université Laval, 1986.

### 8.1.2 LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE

L'approche systémique développée par P.B. Checkland <sup>(1)</sup> est une méthode élaborée dans le but bien spécifique de faciliter l'approche et la résolution des problèmes complexes (objectifs flous, processus décisionnel incertain, mesures de performances incohérentes, etc...).

C'est une méthode de diagnostic qui permet de voir l'organisation (qu'elle soit opérationnelle ou en phase de lancement) sous tous ses aspects, en reflétant l'image réelle des activités de l'organisation et cela de façon objective. C'est également une méthode qui fournit des éléments pour prendre action dans une situation qui ne cessera d'évoluer d'une problématique à l'autre.

Cette méthodologie s'appuie sur une stratégie comportant plusieurs étapes:

- l'image riche
- définition du système retenu
- conceptualisation
- le modèle descriptif et le modèle exploratif

---

(1) PREVOST, Paul, "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", Département des sciences économiques et administratives, UQAC, 1983.

- l'implantation

#### **8.1.2.1 L'image riche**

Cette première étape propose de générer une image riche de la réalité pour effectivement déboucher sur une meilleure connaissance de la situation du milieu problématique. Cela doit se faire avec une attitude de grande neutralité. La représentation de la réalité obtenue de ce processus inductif est validée par consensus avec les intervenants.

Ces règles ont été certes appliquées mais non sans difficultés dû au contexte de création d'entreprise. La cueillette d'information est quelque peu éparse mais représente vraiment la situation telle que vécue dans l'industrie de la palette en général.

L'objectivité de l'image riche développée dans cette recherche est due en grande partie à la courtoisie des divers représentants des Ministères de l'industrie et du commerce et de l'énergie et ressources du Québec.

La contrainte retrouvée est sans nul doute la difficulté d'établir un climat de confiance avec certains producteurs de palettes. Nous avions le sentiment qu'ils avaient peur d'une sorte d'ingérence dans leurs entreprises; pour cela, il nous a

été relativement difficile d'établir l'organigramme ainsi qu'une description des ressources valable.

Afin de donner une crédibilité de grande valeur, nous avons fait des déplacements à l'extérieur de la région du Saguenay--Lac-St-Jean, en l'occurrence, Ste-Thérèse de Blainville, dans le nord de Montréal; également, à Ste-Adelphe, situé à environ 30 km de Ste-Anne de la Parade. Ces déplacements furent très positifs compte tenu de l'expertise que nous avons acquis sur la technologie qu'utilise ces entreprises.

Règle générale, nous avons obtenu une participation et une collaboration des plus favorable de la part des différents intervenants au projet.

#### **8.1.2.2 La définition du système retenu**

Dans cette deuxième étape, le chercheur procède à la définition du système retenu. Il faut réconcilier jusqu'à un certain point les différentes versions du ou des problèmes et choisir un ancrage particulier.

Compte tenu que nous avons une problématique relative à l'industrie de fabrication de palettes, le système doit répondre et englober sous forme de problématique globale ces

deux approches. Checkland vérifie la cohérence interne de cette opération par le "P.E.C.T.A.P.", pour structurer la définition du système pertinent. Enfin, toute la réflexion autour du choix du point de vue provoquera un débat sur la cohérence externe de l'ancrage et sur ses relations avec des cadres idéologiques et/ou théoriques plus larges.

#### **8.1.2.3 La conceptualisation**

La troisième étape de cette méthodologie correspond à un cadre systémique, globaliste et exploratif (i.e. relié à un point de vue qui peut être modifié pour explorer d'autres avenues). La conceptualisation est donc un processus déductif et le modèle élaboré est déduit de l'ancrage et de la définition du système retenu.

Le modèle conceptuel préconisé dans cette recherche confirme qu'un départ d'entreprise s'effectue de manière planifiée et par surcroît, permet de résoudre certaines situations pouvant apporter des pièges usuels retrouvés lors de lancement en affaire <sup>(1)</sup>. Pour le chercheur, c'est un

---

(1) FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Les presses de l'Université Laval, Québec, 1986, p.11.

acquis de grande valeur qui procure une expertise autant théorique que pratique.

#### 8.1.2.4 Le modèle descriptif et le modèle exploratif

Dans cette quatrième étape, les deux représentations de la réalité, soit le modèle descriptif (la problématique) et le modèle exploratif (la conceptualisation), sont soumis à un processus de validation dialectique et sont comparés, confrontés pour mieux faire ressortir les incongruités possibles.

Dans une recherche-action portant sur une organisation déjà existante, il est important de faire accepter les outils présentés aux acteurs. A ce stade-ci, le chercheur a accompli ce qui semble la difficulté majeur dans une recherche-action portant sur une organisation informelle, compte tenu des informations, des études, des discussions et des suggestions soutirées des différentes sources.

Dans le cadre de cette recherche-action, le chercheur est seul à poser des actions et de ce fait, le seul acteur. En réalité, le chercheur a beaucoup plus permis une validation de la démarche scientifique.

#### **8.1.2.5 L'implantation**

Cette dernière phase permet d'opérationnaliser le modèle conceptuel. A ce moment-ci, l'implantation théorique est complètement réalisée mais une évaluation ne pourra être faite que par l'application formelle d'un lancement d'entreprise qui est prévue ultérieurement.

Au cours de cette recherche, certaines décisions à lesquelles nous espérons une réponse positive s'est avérée négative et des ajustements ultérieurs devront être apportés pour permettre la concrétisation du projet.

### **8.2 LA REFLEXION FONDAMENTALE**

#### **8.2.1 L'UTILITE DE LA METHODE DE P.B. CHECKLAND**

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la méthodologie de Checkland est conçue pour la résolution de problèmes dans des organisations déjà existantes.

Lorsqu'un chercheur se voit confronter à l'intervention de créer une entreprise, le choix d'une démarche scientifique est restreint. Les avantages retrouvés dans la démarche de Checkland, c'est qu'elle est facilement adaptable au contexte de création d'entreprise.

D'une part, elle circonscrit tous les aspects techniques et humains d'un secteur d'industrie dans son ensemble et d'autre part, elle permet d'intégrer un modèle de départ d'entreprise permettant ainsi d'envisager un projet sur le plan macro et micro économique.

#### **8.2.2 LES CONNAISSANCES ET L'ENRICHISSEMENT ACQUIS**

Cette recherche a procuré au chercheur un enrichissement de très grande valeur du savoir cognitif; en développant un esprit systématique de recherche et en développant également une vision analytique face à une problématique donnée. De plus, elle a procuré au chercheur une connaissance dans les P.M.O. favorisant ainsi une meilleure explication du comportement et du développement des entreprises.

Un aspect bien particulier de cette recherche-action est la facilité de compréhension et d'application de la théorie à des situations problématiques concrètes.

Pour le chercheur, le fait d'avoir compris, investigué, analysé et réalisé un projet que l'on peut qualifier d'envergure, sous toute ses formes, du début jusqu'à la fin, procure une satisfaction des plus profondes. Somme toute l'aspect académique du projet, l'opéronalisation demeure le défi à venir.

## CONCLUSION

L'identification des problèmes de départ d'entreprise ainsi que ceux retrouvés dans l'industrie de la palette nous ont conduit à la sélection d'un modèle permettant de résorber la problématique d'ensemble.

Les résultats de cette recherche nous permettent de valider nos objectifs de départ, du moins, la première partie i.e. la conception, tout en répondant aux attentes fixées: sociale, économique et de manière plus précise, une attente académique.

Sans doute que les résultats de cette recherche permettront à d'autres personnes, nourrisant un intérêt particulier pour ce genre d'entreprise, de les utiliser sous une dimension académique et pratique.

## BIBLIOGRAPHIE

- CARON, BELANGER, WOODS et GORDON, "Etude de marché des bois résineux de petites dimensions", août 1985.
- DUPONT E., GAULIN H., "Se lancer en affaire: étapes pour bien structurer un projet d'entreprise", Québec, Ministère des communications, 1986.
- "Estimations de la C.E.I.C.", 1976
- "Estimations du service des études régionales et conjoncturelles", 1986.
- "Etude: Production Québécoise et Canadienne de palettes de manutention", C.R.I.C., 1986.
- "Etude sur les faillites au Canada", Dun & Bradstreet Canada Ltée, Toronto, 1975.
- FORTIN, P.A., "Devenez entrepreneur", Université Laval, 1986.
- GAGNE, Rémi, "La gestion de mon efficacité managériale", Séminaire de formation des superviseurs, 2<sup>e</sup> niveau, 1986.
- LALONDE, Claude, D'AMBROISE, Gérald, "Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil", Revue P.M.O., vol. 1, num. 4, 1985.
- MILLER, R., "La direction des entreprises concepts et applications", Bibliothèque nationale du Québec, 1985.
- PARENT, Réjean, "Les causes des faillites des entreprises, P.M.O., vol. 1, num. 4, 1985.
- PERREAULT Y.G. & DELL'ANIELLO P., "Lancement et gestion de votre entreprise", 2<sup>e</sup> édition, 1981, p. 9.
- PREVOST, P., "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", 1983, p.47.
- PREVOST, P., "L'organisation, un système d'activités humaines: concept d'un modèle général", Université du Québec à Chicoutimi, Octobre 1980.
- ROBIDOUX, Jean, "Les crises administratives dans les PME en croissance", Gaétan Morin, 1978, p. 21-22.
- Société de développement de Jonquière, "150 questions à se poser avant de fonder une entreprise manufacturière", 1986.

"Statistique Canada", Recensement, 1971 et 1981.

"Statistique Canada", Catalogue #31-211, 35-208, 35-209,  
71-001.

ANNEXE I

ETUDE DE MARCHE DES BOIS  
RESINEUX DE PETITES DIMENSIONS

Caron, Bélanger, Woods et Gordon

Août 1985

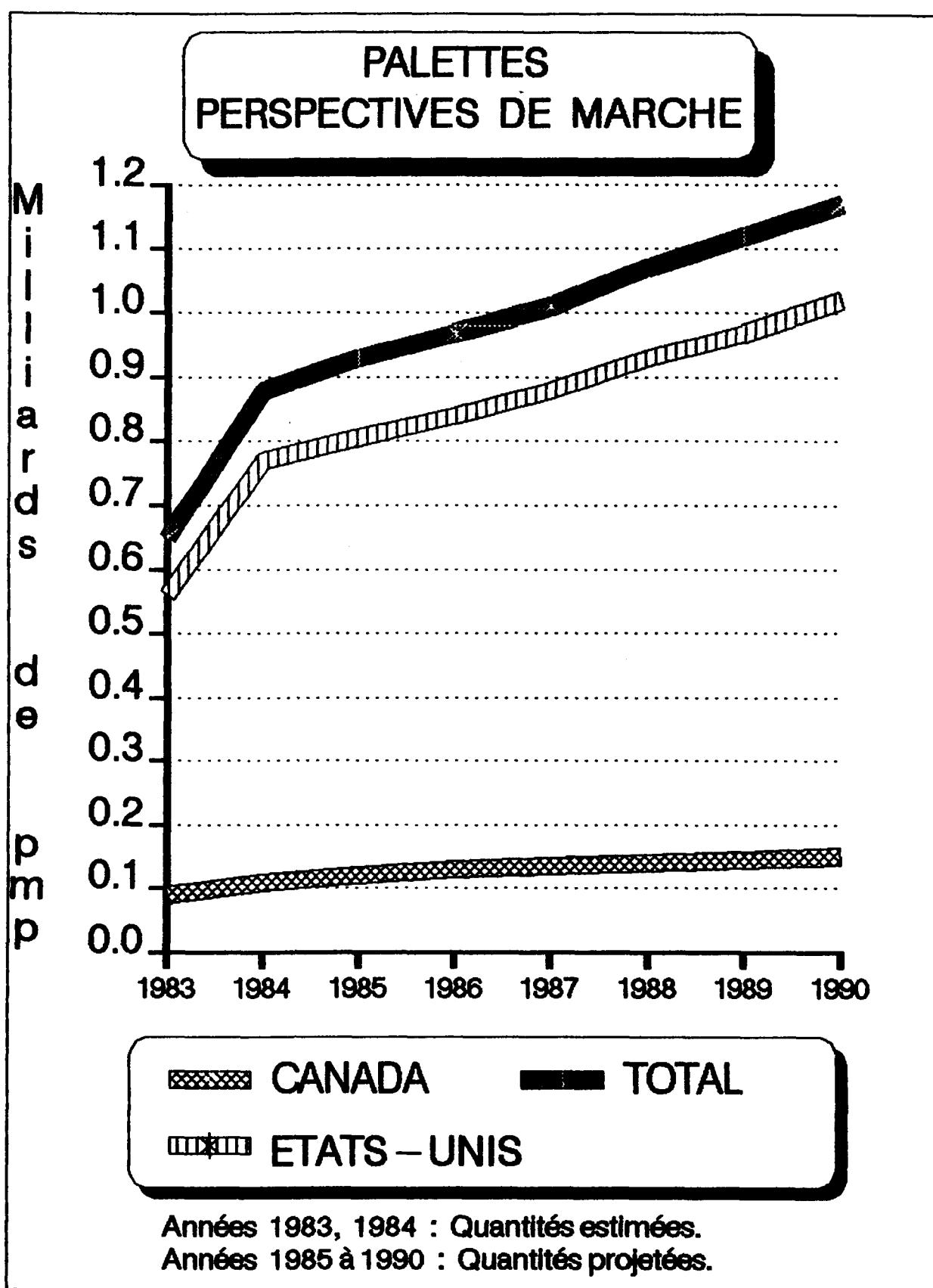
## LES PALETTES

Les palettes sont principalement utilisées pour la manutention et le transport des marchandises, notamment les biens manufacturés, les matériaux et les produits agro-alimentaires. Les normes de fabrication des palettes, soit leurs dimensions, leur rigidité et leur durabilité, sont dictées par la nature des charges manutentionnées ou transportées, les conditions d'utilisation et la vie utile exigée pour ces palettes. En effet, les charges légères requièrent des palettes moins rigides que les charges plus lourdes. De même, les palettes à utilisation unique requièrent une durabilité moins grande que les palettes à utilisation répétée.

### Les spécifications de B.R.P.D.

Les spécifications relatives à la fabrication de palettes sont fort diversifiées. En effet, chaque utilisateur ou groupe d'utilisateurs de palettes établit ses propres normes en fonction de ses besoins particuliers. La charge à supporter et la fréquence d'utilisation de la palette influencent les exigences de ces normes. Les quatre principales normes ayant trait au bois concernent l'essence ou le type d'essence, les dimensions, le pourcentage d'humidité et enfin la qualité.

Figure 19



Les essences de bois résineux servant à la fabrication de palettes sur les marchés étudiés sont principalement l'épinette, le pin et le sapin. Dans certaines régions des Etats-Unis, particulièrement dans le sud, le pin jaune est fréquemment utilisé.

Les dimensions varient en fonction de l'utilisation prévue: cependant d'après notre sondage, les sections de 1X2, 1X3, 1X4, 2X3, 2X4 pouces sont fréquemment utilisées en longueurs de 26 à 60 pouces. En fait, tout le bois résineux entrant dans la fabrication des palettes peut être classé dans les B.R.P.D..

Le bois ainsi utilisé est tantôt vert, tantôt séché à l'air ou au four. La qualité du bois varie généralement d'économie à numéro 2.

### L'ampleur du marché 1983-1990

Selon les estimations de Caron, Bélanger, Woods et Gordon, la consommation de bois résineux pour la fabrication de palettes en 1984 sur les marchés étudiés est de 769 millions de p.m.p. dans l'est des Etats-Unis et de 120 millions de p.m.p. dans le centre du Canada, soit un total de 889 millions de p.m.p. (figure 19). Pour l'année 1983, ces consommations ont été estimées à 564 millions de p.m.p. aux

Etats-Unis et 88 millions de p.m.p. au Canada, soit un total de 652 millions de p.m.p.. Ces chiffres ont été projetés pour 1990 en fonction d'une croissance moyenne composée prévue de 5% par année aux Etats-Unis et de 4% au Canada.

Il faut cependant noter qu'au Canada une légère baisse est prévue en 1985 avant que ne s'amorce la reprise escomptée. Ainsi, la consommation de bois résineux dans la palette en 1990, devrait s'élever à 1 030 millions de p.m.p. aux Etats-Unis et 138 au Canada, soit un total de 1 168 millions de p.m.p..

Les marchés de 1985 sont le résultat d'estimations et ceux de 1990 de projections. Ces projections ont été établies à partir de données et projections recueillies auprès des intervenants visités ainsi que des statistiques <sup>(1)</sup> disponibles pour le secteur.

Pour la période considérée, les projections ne tiennent pas compte des fluctuations cycliques, occasionnelles et régionales dont l'analyse détaillée déborde du cadre de

---

(1) National Wooden Pallet and Container Association, Association canadienne des fabricants de palettes, Estimations Caron, Bélanger, Woods et Gordon, 1985.

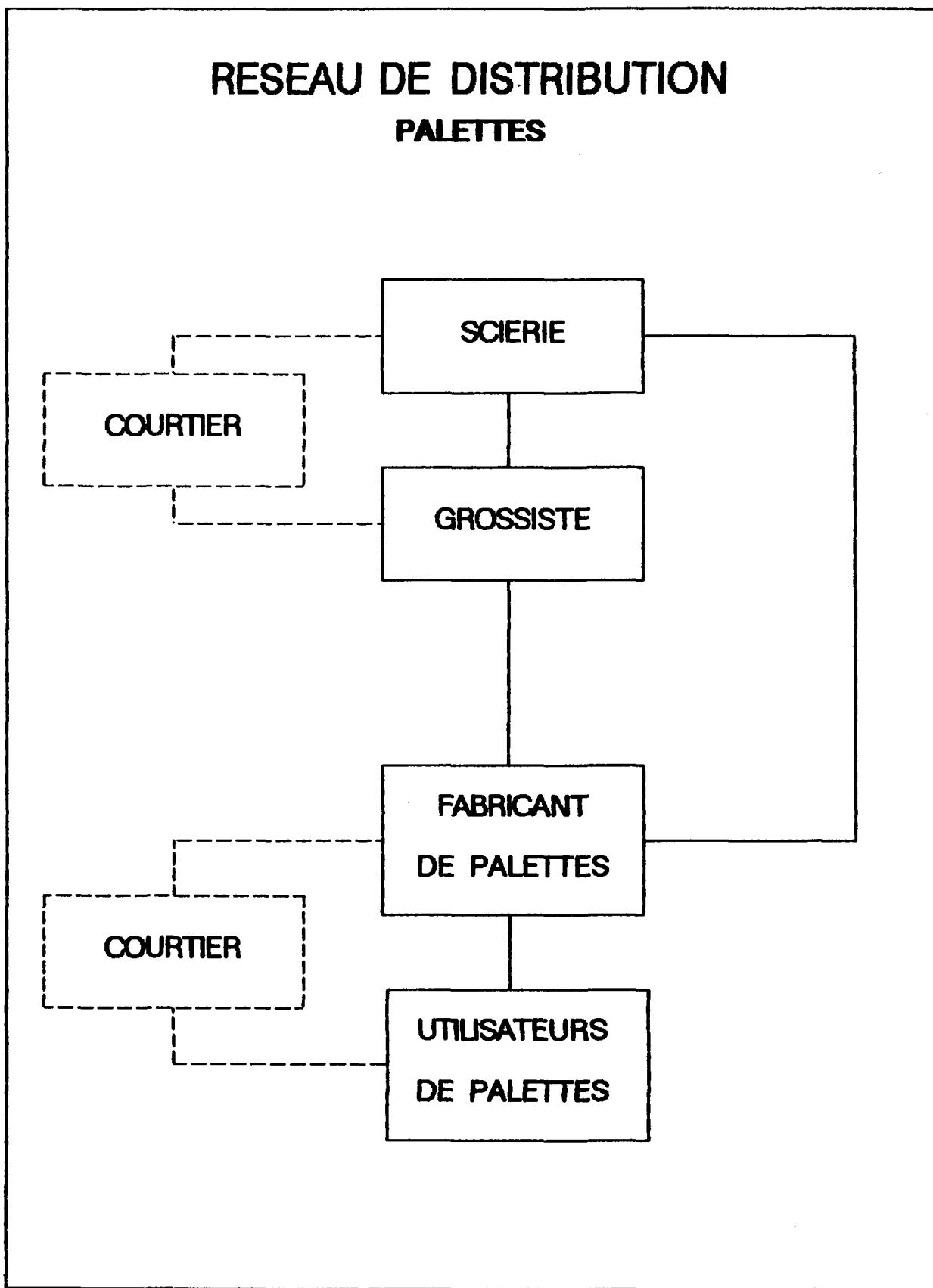
l'étude actuelle. Ainsi, l'allure du graphique indique une droite de 1984 à 1990.

La croissance dans le volume de bois résineux utilisé dans la palette sera concentré aux Etats-Unis. Ces chiffres sont malgré tout conservateurs, compte tenu des prévisions de l'Association américaine des fabricants de palettes qui estime cette croissance entre 5% et 8% par année.

### L'évolution du marché

Le bois résineux compte pour environ 25% de la consommation de bois utilisé pour la fabrication de palettes aux Etats-Unis. La part des bois résineux est appelée à augmenter pour plusieurs raisons, entre autres, les utilisateurs de palettes en bois franc constatent la possibilité de substitution totale ou partielle du bois franc par le bois résineux, entraînant ainsi des économies substantielles. Pour certaines applications industrielles, les palettes de bois résineux sont suffisamment robustes pour supporter les charges requises. Pour les produits agricoles par exemple, leur utilisation est de plus en plus courante; on les retrouve également dans certains segments de l'industrie automobile, où les composantes sont de plus en plus légères.

Figure 20



Plusieurs applications industrielles se prêtent donc à la substitution partielle ou totale du bois franc par le bois résineux. Ainsi, il revient au scieur d'innover en développant de nouveaux marchés pour son bois résineux.

### Les mécanismes du marché

Le fabricant de palettes constitue le pivot de cette industrie (figure 20). En effet, celui-ci approvisionne les utilisateurs avec des palettes qu'il fabrique selon leurs spécifications. Il s'approvisionne en bois brut ou précoupé auprès des scieries. Plusieurs fabricants de palettes sont intégrés verticalement en amont à des scieries. Toutes ces transactions peuvent se faire directement ou par l'intermédiaire de courtiers ou de grossistes.

Les résultats de l'enquête indiquent que les premiers critères des fabricants de palettes lors du choix de leurs fournisseurs de bois sont le prix et la qualité du bois ainsi que la fiabilité du fournisseur.

Les fabricants de palettes visités n'éprouvent généralement pas de difficulté à s'approvisionner en bois, ce qu'ils font à fréquence régulière. Le temps de livraison varie entre 5 et 30 jours, et les conditions de paiement varient d'une escompte de 2% sur règlement en deçà de 5 jours (2% / 5 jours)

au règlement sans frais d'intérêt en deça de 30 jours (net/30 jours jours).

Plusieurs fabricants de palettes visités lors de l'enquête achètent déjà des bois résineux de petites dimensions du Québec, soit directement de la scierie, soit par l'intermédiaire de courtiers ou de grossistes.

#### Les utilisateurs actuels et potentiels

Le réseau de distribution des palettes converge vers le fabricant de palettes qui, de plus en plus, dessert des industries spécialisées. L'enquête a permis de visiter des fabricants de palettes se spécialisant dans certains secteurs industriels comme l'agriculture, les pièces automobiles, les produits électro-ménagers, l'industrie alimentaire, l'industrie des boissons, etc.... Le défi pour les scieurs québécois est d'identifier les fabricants spécialisés et de travailler étroitement avec les utilisateurs de palettes pour les inciter à substituer le bois résineux de petites dimensions au bois franc. Il apparaît que dans plusieurs cas, la palette de bois résineux pourrait être une alternative très valable à la palette de plastique et une mise en marché agressive pourrait permettre de protéger le marché de la palette de bois.

### La concurrence

Sur les marchés de la palette, la concurrence du producteur québécois de bois résineux de petites dimensions se situe sur deux plans: les essences de bois et les habitudes de l'industrie.

D'abord, les essences de bois franc, traditionnellement utilisées pour la fabrication de palettes sont prédominantes dans certaines régions comme la Nouvelle-Angleterre où leur prix est souvent inférieur à celui des bois résineux. Dans d'autres régions, cependant, d'autres essences de bois résineux prédominent et sont disponibles à meilleur prix que le bois résineux de petites dimensions du Québec, comme le pin jaune dans le sud des Etats-Unis.

Enfin, les fabricants de palettes achètent traditionnellement du bois de dimensions qu'ils coupent de précision. Ils sont équipés pour cette opération qu'ils considèrent intégrée à leur exploitation.

### L'opportunité commerciale

Le marché de la palette offre une excellente opportunité commerciale pour le producteur québécois de bois résineux de petites dimensions. L'opportunité semble particulièrement

intéressante notamment dans la région des Grands Lacs et le centre-est des Etats-Unis, où certains répondants affirment pouvoir acheter des bois résineux de petites dimensions du Québec à meilleur prix que le bois local coupé sur place.

Le marché de la palette est, par sa nature même, concentré près des industries qu'elle dessert. La concurrence y est forte et les fabricants de palettes cherchent des moyens de réduire leurs coûts de fabrication (matière première et main-d'oeuvre) au minimum, tout en respectant les normes de leurs clients. Dans plusieurs cas, l'achat de bois résineux de petites dimensions du Québec peut leur permettre de réaliser des économies d'échelle intéressantes sur leur volume d'affaires.

ANNEXE II

MINI-ETUDE DE MARCHE  
AU  
SAGUENAY--LAC-ST-JEAN

Commissariat industriel

Ville de La Baie

Novembre 1986

Pour réaliser cette mini-étude de marché régional, j'ai contacté quelques grandes entreprises afin d'avoir une idée du volume de palettes de manutention qui sont utilisées. Les entreprises contactées sont: Consolidated Bathurst à Ville de La Baie, Domtar à Dolbeau, Donohue à St-Félicien, Price à Jonquière, Liqueurs Saguenay, Ferco Mat (centre de distribution), les Brasseries Labatt, O'Keefe, Molson, les breuvages Lemieux, ainsi que Grenon & Frères. En ce qui concerne la compagnie Alcan et Cascades, je vous ai laissé le soin de les contacter.

Les conclusions générales de cette enquête révèlent que dans les papetières, elles utilisent une quantité négligeable de palettes de manutention pour l'expédition de leurs produits. De façon générale, la manutention du papier ne nécessite pas l'utilisation de palettes.

Cependant, leurs fournisseurs utilisent beaucoup ce moyen pour leur expédier des marchandises. C'est particulièrement le cas pour les huiles, les produits chimiques, les pièces mécaniques et les machines. Il faut donc penser qu'une recherche auprès des compagnies pétrolières, de produits chimiques, de machines et pièces mécaniques pourrait s'avérer plus fructueuse.

En ce qui concerne le cas des brasseries, les embouteilleurs, distributeurs de quincaillerie et matériaux, et distributeur en alimentation, leur situation est pratiquement similaire. En fait, même s'ils utilisent un grand nombre de palettes de manutention, ils en achètent peu. Ils utilisent les palettes qui sont fournies par les compagnies mères ou celles de leurs fournisseurs. Ces entreprises possèdent un système de débit et de crédit pour l'utilisation des palettes.

Il faut donc conclure pour ces secteurs que le marché intéressant se situe auprès des compagnies mères et de leurs fournisseurs, ce qui signifie un marché extérieur à la région. Bien qu'il existe un marché de remplacement en région pour ces dernières, il est évident qu'il n'est pas important.

Pendant cette recherche, le seul client potentiel important qui fut contacté est "Grenon & Frères". Cette compagnie qui appartient maintenant à "Béton provincial" possède deux entreprises en région qui utilisent des palettes, soit "Ciment Leclerc" à St-Félicien et "Grenon & Frères" à Ville de La Baie.

Actuellement, ces deux usines utilisent ensemble de quatre à cinq milles palettes par an. Il s'agit d'un client intéressant, d'autant plus qu'il possède d'autres usines au Québec. Le produit qu'ils utilisent en région est une

Euro-palette de 46" X 46". Actuellement, le prix se situe entre \$7 et \$7,50 l'unité. Ils s'approvisionnent à la Scierie Matte de Dolbeau.

Bien entendu, il existe certainement d'autres clients intéressants en région. Un exemple serait probablement les tourbières et les gazonnières qui doivent probablement utiliser des palettes pour la manutention de leurs produits.

Les conclusions de cette mini-enquête révèlent donc qu'il existe peu de gros clients utilisateurs de palettes en région. Bien qu'il existe certainement un bon nombre de petits utilisateurs, les limites de ce travail ne permettent pas d'en évaluer le volume global.

Les contacts établis révèlent cependant que, sur le plan provincial, un marché important existe. Il serait probablement possible, avec l'aide des entreprises de la région, d'établir des contacts avec les sièges sociaux ou avec leurs fournisseurs afin d'aller plus à fond dans cette étude de marché.

ANNEXE III

USINE DE PRODUCTION DE PALETTES -  
TABLEAU DES IMMOBILISATIONS

**USINE DE PRODUCTION DE PALETTES**

Tableau XI

**TABLEAU DES IMMOBILISATIONS**

Besoins d'acquisition: a) Bâtisse et terrain  
 b) Machinerie et équipements

	<u>Coût</u>	<u>Immobilisation</u>	<u>Dépense</u>	<u>Paie- ment mensuel</u>	<u>Durée</u>
a) Bâtisse, terrain & aménagement	\$ 256 000	\$192 000	\$ 64 000	\$ 2 300	15 ans
b) Machinerie & équipe- ments	\$1 050 000	\$796 000	\$254 000	\$11 944	10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>\$1 305 000</b>	<b>\$988 000</b>	<b>\$318 000</b>	<b>\$14 244</b>	

## Notes

- 1) La machinerie et les équipements divers à acquérir seront utilisés pour fin de production.
- 2) La bâtisse et le terrain seront utilisés pour fin de production, soit l'usine et l'entreposage de palettes.

ANNEXE IV

PLAN DE PRODUCTION

## ANNEE 1

### **PHASE 1**

La période de production est basée sur 5 jours de travail par semaine et de 52 semaines par année.

Au cours des six (6) premiers mois suivant le démarrage de l'usine, il y aura un seul quart de travail de 8 heures. Au cours de cette période, nous procéderons plus particulièrement à:

- L'entraînement du personnel et sa familiarisation avec la machinerie.
- Le rodage de l'équipement et des machines.
- L'adaptation des composantes mécaniques à la machinerie automatisée.
- Le développement du marché des ventes.
- Le marketing, l'analyse de besoins des prospects et la vente.
- Ajustement et synchronisation de la machinerie.

### **PHASE 2**

- L'ajout d'un 2<sup>ième</sup> quart de travail à partir du 7<sup>ième</sup> mois.
- L'ajout d'un 3<sup>ième</sup> quart de travail à partir du 10<sup>ième</sup> mois de production.

- La production totale est estimée à 347 000 unités.

### ANNEE 2

La période de production est basée sur 5 jours de travail par semaine et de 52 semaines par année.

- Opération de l'usine sur 3 quarts de travail pour les 10<sup>ième</sup>, 11<sup>ième</sup>, 12<sup>ième</sup> mois de l'année.
- La production de l'usine est estimée à 735 000 unités.

### ANNEE 3

La période de production est basée sur 7 jours de travail par semaine et de 52 semaines par année.

- Opération de l'usine sur 3 quarts de travail (opérations continues).
- Production de l'usine basée sur une productivité de 90%. Le 10% de non productivité est une évaluation du temps nécessaire à l'entretien de la machinerie et des équipements.
- La production de l'usine est estimée à 1 000 000 d'unités.

### PRODUCTION THEORIQUE

1.0 Selon la documentation, la capacité de production s'établit comme suit:

Temps de fabrication, 27 secondes par palette.

1.1 Capacité de production/heure égale 133,33 unités/heure.

1.2 Production par quart de travail de 8 heures égale 1 066,66 unités.

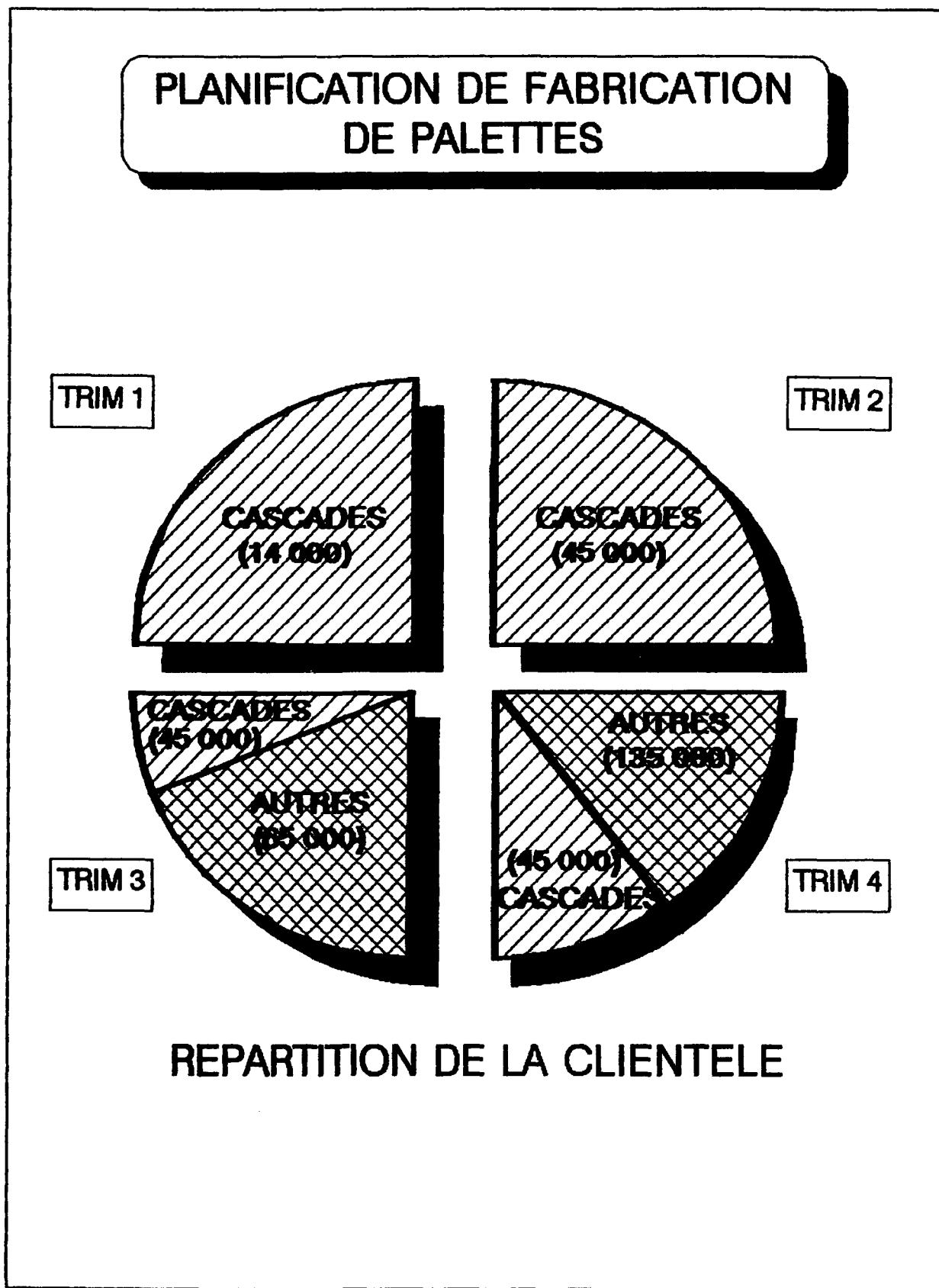
1.3 Production par quart de travail/semaine de 5 jours égale 5 033,66 unités.

1.4 Production annuelle (5 jours/semaine, 1 quart de travail) 52 semaines par année égale 277 333 unités.

1.5 Production annuelle (5 jours/semaine, 2 quarts de travail) égale 554 666 unités.

1.6 Production annuelle (5 jours/semaine, 3 quarts de travail) 52 semaines avec un rendement de 90%, égale 721 753 unités.

Figure 21



ANNEXE V

CALFNDRIER GENERAL

CALENDRIER GÉNÉRAL	1988												année	
	jan.	fev.	mars	avril	mai	juin	juill.	août	sept.	oct.	nov.	déc.	1989	1990
Temps "Bimensuel"	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Engagement de "Cascades"														
Constitution														
Achat bâtisse														
Aménagement bâtisse														
Design et conception														
Mise au point du "prototype"														
Embauche du personnel														
- administration														
- vente														
- production														
Signature contrat de vente														
Contrats d'approvisionnement														
Achat de matières premières														
Début production														
Publicité et marketing														
Rodage de l'usine														
Entraînement du personnel														
Implantation de la gestion														

Figure 22

ANNEXE VI

REPERTOIRE DES FABRICANTS DE PALETTES  
DE MANUTENTION EN BOIS, 1986

REPERTOIRE DE FABRICANTS DE PALETTESDE MANUTENTION EN BOIS, 1986

Centre de recherche industrielle du Québec (C.R.I.Q.)

ASSOCIATION DES HANDICAPES DE STE-MARIE-DE-BEAUCE INC.,  
Sainte-Marie (Beauce), (418) 387-8414, page C-30

ATELIERS ROLAND LACHANCE & FILS INC., Saint-Jérôme,  
(800) 363-7718, page C-43

BOBINES ST-LAURENT LTEE (LES), St-Louis-de-France (Champlain),  
(819) 375-7349, page C-68

BOIS DU PORTAGE INC. (LES), L'Assomption, (514) 589-3777,  
page C-70

BOIS J.P.N. INC., Granby, (514) 372-3075, page C-70

BOIS LAURENTIENS INC., Blainville, (514) 430-7780, page C-70

BOISVERT & CIE 1975 LTEE (J.R.), Grandes-Piles (Laviolette),  
(819) 538-1745, page C-72

BOITES WATERLOO (1979) INC. (LES), Waterloo, (514) 539-1663,  
page C-73

CENTRAP (MITIS) INC., Mont-Joli, (418) 775-7202, page C-103

CHASSE INC., Sainte-Marie (Beauce), (418) 387-5441, page C-111

COMPAGNIE DE BOIS LAURENTIDE INC. (LA), Saint-Célestin  
(Nicolet) (819) 229-3666, page C-127

CONTENANTS GREIF INC., Maple Grove (Beauharnois),  
(514) 691-0420, page C-144

DESMARAIS INC. (CLAUDE), La Tuque, (819) 523-5333, page C-171

DION & FRERES LTEE (MICHEL), Asbestos, (819) 879-5767,  
page C-173

EBENISTERIE ANDRE GAMELIN LTEE, Drummondville, (819) 478-0749,  
page C-185

ENTREPRISES ARMAND LAURIN LTEE (LES), Lachute, (514) 562-6726,  
page C-201

ENTREPRISES RIBEYRON LTEE (LES), Papineauville,  
(819) 427-5742, page C-207

ETABLISSEMENTS DU GENTILHOMME (LES), Beauport (Québec),  
(418) 667-0867, page C-215

FRENECO LTEE, Notre-Dame-de-Portneuf, (418) 286-3341. page  
C-240

GEOFFROY & FRERES LTEE, DANVILLE (Richmond), (819) 839-2777,  
page 248

HERWOOD INC., Windsor, (819) 566-0622, page C-254

INDUSTRIES BERNARD ASSELIN INC., Saint-Gabriel-de-Brandon,  
(514) 835-5583, page C-286

JOLY IMAGE LTEE (LUCIEN), Grenville (Argenteuil),  
(819) 242-8184, page C-313

L.C.N. INC., Kingsey (St-Félix-de-Kingsey), (819) 848-2521,  
page C-318

MAILHOT INC. (LEO), Saint-Alexis (Joliette), (514) 839-3944,  
page C-347

MATERIAUX A.P. ENR. (LES), Sainte-Sophie (Rousseau),  
(514) 438-4089, page C-360

MENUISERIE D'EAST ANGUS INC. (LA), East Angus  
(Mégantic-Compton), (819) 832-2746, page C-365

MEUBLES MORIGEAU LTEE, Saint-François-de-la-Rivière-du-Sud,  
(418) 259-7721, page C-376

NADEAU & FILS LTEE (GEORGES), Thetford Mines, (418) 338-4691,  
page C-394

OUELLET INC. (J. ROBERT), Saint-Antonin, (Rivière-du-Loup),  
(418) 867-2329, page C-403

PAINCHAUD ET FRERES (1985) INC., Shawinigan, (819) 537-1891,  
page C-406

PALETTES B.B. INC. (LES), Saint-Eustache, (514) 472-9692,  
page C-407

PALETTES FOREST INC., Mascouche (Terrebonne), (514) 477-0726,  
page C-407

PALETTES GRAND-MERE INC., Grand-Mère, (819) 538-7676,  
page C-407

PALETTES IBERVILLE (CANADA) INC., Iberville, (514) 346-9427,  
page C-407

PALETTES ST-JANVIER ENR., Mirabel (Saint-Janvier),  
(514) 475-8825, page C-407

PALETTES ST-REMI (CANADA) INC., Saint-Rémi (Huntingdon),  
(514) 454-3058, page C-407

PERRON PALETTES ET PRODUITS DE BOIS INC., Sawyerville  
(Mégantic-Compton), (800) 567-6997, page C-420

PLANTE & FILS INC. (L.H.), St-Ignace-de-Loyola (Berthier),  
(514) 836-3533, page C-425

PRODUITS B.M.E. INC. (LES), East Broughton, (418) 427-2055,  
page C-445

PROVOST INC. (GASTON), Huberdeau (Argenteuil), (819) 687-2744,  
page C-464

QUEBEC PALETTES D.D. INC., Ste-Catherine-de-la-Jacques-  
Cartier, (418) 875-4707, page C-467

SCIERIES VALCOURT INC., Valcourt (Johnson), (514) 532-3474,  
page C-495

SCIERIES MATTE INC. (LES), Mistassini (Roberval),  
(418) 276-2228, page C-496

SERVICE MANUTENTION RICHELIEU INC., Sainte-Victoire-de-Sorel,  
(514) 782-2588, page C-499

TECHNIPACK INC., Montréal, (514) 935-9629, page C-529

113514 CANADA INC., DIV. FABRIQUE J.M.L., Saint-Gabriel-de-  
Brandon, (514) 835-2066, page C-571

ANNEXE VII

Curriculum vitae du postulant

CURRICULUM VITAE

BOUCHARD, Bernard, b.a.a.  
 3829 de Vienne  
 Jonquière (Québec)  
 G7X 9S2

Tél.: (rés.) 418-542-6209  
 (bur.) 418-699-2298

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS:

ETAT CIVIL: Marié (deux enfants)  
 DATE DE NAISSANCE: Le 14 novembre 1949  
 LANGUE PARLEE ET  
 ECRITE: Français  
 SANTE: Excellente  
 POIDS: 75 Kg  
 GRANDEUR: 1,75 m.  
 MOBILITE: Sans restriction

OBJECTIFS DE CARRIERE:**Poste de direction dans les domaines suivants:**

- Développement organisationnel
- Santé Sécurité Contrôle des pertes
- Gestion du personnel
- Comptabilité de gestion

FORMATION ACADEMIQUE:

1987 (décembre) Université du Québec à Chicoutimi  
 Remise officielle du rapport (mémoire en  
**Maîtrise de Gestion des petites et moyennes Organisations (PMO)**)

1984 Université du Québec à Chicoutimi  
 Baccalauréat en administration des affaires

COURS SPECIALISES

1986 Renforcement Programme de sécurité GEGEP de Jonquière

1986 Contraintes thermiques CEGEP de Jonquière

1986 Analyse de tâches Gérard Perrier inc.

**COURS SPECIALISES (Suite)**

1985	Programme de Sécurité 5 étoiles (S.I.E.S.)	Alcan
1983	Technique d'instruction	CEGEP de Jonquière
1983	Conduite de réunion	CEGEP de Jonquière
1983	Aspirant contremaître	CEGEP de Jonquière
1983	Rôle du contremaître	CEGEP de Jonquière
1983	Conduite d'entrevue	CEGEP de Jonquière
1982	Relation humaine	Gérard Ouellet
1981	Motivation par fixation d'objectifs	Asselin et ass.

## **EXPERIENCES PROFESSIONNELLES:**

1977 - 1987 Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan

(octobre 87 ...)

## Evaluation d'efficacité de la sécurité selon les exigences du S.I.E.S. au C.E.O.

(janvier 1987 à juin 1987)

Mandataire pour l'application du plan d'action pour l'atteinte du niveau d'excellence 4 étoiles du Système International d'évaluation de la Sécurité au C.E.O.

Personne ressource pour assister le groupe responsable de l'audition (S.I.E.S.) du mois de juin 1987 au C.E.O.

1974 - 1987

## Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan

(novembre 1985 - décembre 1986)

Mandataire pour l'établissement de politiques directives et normes administratives; également, superviser trois (3) équipes de travail (9) personnes sur l'analyse des tâches critiques du Centre d'Electrolyse Ouest (C.E.O.)

(1983 - novembre 1985)

Contremaître: superviser dix (10) employés

**EXPERIENCES PROFESSIONNELLES:** (Suite)

**1973 - 1974**                    A mon compte: Camionneur

**1968 - 1974**                    Philippe Bouchard (mon père): Camionneur

**INTERET PERSONNEL:**

Intérêt centré sur l'économie en général mais spécialement sur les fonctionnements d'entreprises (redressement d'entreprise)

**LECTURE SPECIALISEE:**

Revue d'affaire et d'économie

Biographie de personnes célèbres ayant réussi dans ce qu'il entreprenait

**LOISIRS:**                    Ski alpin, randonnée pédestre

**REFERENCES:**                    Sur demande