

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MEMOIRE

MAITRISE EN GESTION PMO

par

Yvon R. Cloutier

LA GESTION DE L'INFORMATION COMME  
BASE DE DEVELOPPEMENT D'UNE PME

(Le Moulin Agricole de Kénogami Inc.)

Octobre 1986



### **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.

## RESUME

Ce mémoire a été rédigé dans le cadre d'un diagnostic-intervention dans l'entreprise Le Moulin Agricole de Kénogami Inc., échelonné sur une période de deux ans.

L'objectif principal de l'auteur a été la conception et la mise en place d'un système de gestion de l'information adapté à la PME en vue de son développement futur.

La méthodologie utilisée est inspirée des travaux de P.B. Checkland de l'Université Lancaster, en Angleterre, sur l'étude des systèmes.

Le lecteur retrouvera, donc, dans les pages suivantes les grandes étapes telles:

- L'élaboration de la problématique;
- l'ancrage;
- la conceptualisation;
- la comparaison;
- la conception des changements;
- le contrôle.

L'auteur de ce mémoire a occupé durant la réalisation de celui-ci le poste de contrôleur dans l'entreprise, le plaçant ainsi dans une situation avantageuse.

## REMERCIEMENTS

L'auteur de ce mémoire désire remercier particulièrement M. Jacques Lemay, président-directeur-général de l'entreprise, pour la collaboration et la grande confiance accordées tout au long du processus.

Des remerciements sincères vont à M. Raymond Auger, professeur à l'UQAC, qui a agit comme directeur de thèse. De même, l'auteur souligne l'apport des lecteurs et les remercie.

De même, l'auteur remercie les intervenants au programme de Maîtrise en gestion des PMO.

## TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURE.....	viii
LISTE DES ANNEXES.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE.....	3
1. Présentation de l'entreprise.....	3
1.1 Historique.....	3
1.1.1 Objectif.....	5
1.1.2 Philosophie.....	5
1.1.3 Situation géographique.....	7
1.1.4 Ressources disponibles.....	11
1.1.4.1 Ressources humaines.....	11
1.1.4.2 Ressources financières.....	12
1.1.4.3 Ressources physiques.....	12

1.1.5	La problématique.....	13
1.1.6	Attentes de l'intervention.....	13
1.1.7	Echéancier.....	14
1.1.8	La méthodologie.....	15
1.2	L'environnement.....	15
1.2.1	Economique.....	15
1.2.1.1	Climat-Sols.....	16
1.2.1.2	Exploitation.....	16
1.2.1.3	Grandes cultures et céréales.....	19
1.2.1.4	Position de l'entreprise.....	19
1.2.2	Légal.....	21
1.2.3	Social.....	22
1.2.4	Physique.....	23
1.2.5	Politique.....	26
1.2.6	L'industrie.....	28
1.3	Structure de l'organisation.....	28
1.3.1	Organigramme.....	28
1.3.2	Description des fonctions.....	31
1.3.3	Politiques opérationnelles.....	40
1.3.4	Plans des installations.....	41
1.4	Processus.....	45
1.4.1	Légende.....	45
1.4.2	Les activités.....	46
1.4.3	Système global.....	46
1.4.4	Les sous-systèmes.....	48
1.5	Ressources.....	56

1.5.1 Humaines.....	56
1.5.2 Financières.....	57
1.5.3 Technologie.....	57
1.6 Climat organisationnel.....	61
1.6.1 Style de gestion.....	61
1.6.2 Relations de travail.....	62
1.6.3 Relations.....	63
1.7 Sélection de la zone problématique.....	63
1.7.1 Énumération des problèmes décelés.....	63
1.7.1.1 La gestion de l'information.....	63
1.7.1.2 Coûts d'opération.....	64
1.7.1.3 Relations de travail.....	65
1.7.1.4 Planification.....	65
1.7.2 Sélection de la zone problématique.....	66
CHAPITRE II ANCRAGE.....	68
2. Choix du système pertinent.....	68
2.1 Définition du système pertinent.....	69
2.2 Validation du système pertinent.....	71
CHAPITRE III CONCEPTUALISATION.....	73
3. La conceptualisation du système.....	73
3.1 Le modèle de gestion stratégique.....	74
3.2 Le modèle de gestion de l'information.....	76
3.3 Gestion du système comptable.....	80
3.4 Le modèle du système informatique.....	82
3.5 Validation du modèle conceptuel.....	92

CHAPITRE IV COMPARAISON.....	94
4. Planification stratégique.....	94
4.1 Gestion de l'information.....	94
4.2 Cadre actuel vs cadre futur.....	95
CHAPITRE V CONCEPTION DES CHANGEMENTS.....	96
5. Présentation des solutions.....	96
5.1 Implantation des solutions.....	97
5.2 Stratégies d'implantation.....	98
5.2.1 Aspect humain.....	98
5.2.2 Aspect physique.....	99
5.2.3 Aspect financier.....	99
5.3 L'implantation.....	100
CHAPITRE VI CONTROLE.....	101
6. Le processus.....	101
6.1 L'application.....	102
CHAPITRE VII RAPPORT DE RECHERCHE.....	103
7. Cadre d'intervention.....	103
7.1 Outil de travail.....	104
7.2 Méthodologie.....	104
7.3 Appréciation.....	105
7.4 Application.....	106
CONCLUSION.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	110
ANNEXES.....	112



## LISTE DES TABLEAUX

		Page
TABEAU 1	La croissance des ventes.....	6
TABEAU 2	Répartition du marché.....	10
TABEAU 3	Cheptel de boeufs.....	18
TABEAU 4	Tonnes de moulées complètes.....	29
TABEAU 5	Analyse financière.....	58
TABEAU 6	Analyse financière (suite).....	59
TABEAU 7	Frais d'opération.....	60

## LISTE DES FIGURES

		Page
FIGURE 1	Plan cadastral.....	8
FIGURE 2	Localisation dans la ville.....	24
FIGURE 3	Plan de zonage.....	25
FIGURE 4	Vue d'ensemble des bâtiments.....	42
FIGURE 5	Vue agrandie des bâtiments.....	43
FIGURE 6	Vue d'ensemble de l'usine.....	44
FIGURE 7	Système global.....	47
FIGURE 8	Système de gestion opérationnelle.....	49
FIGURE 9	Système de transport.....	50
FIGURE 10	Système de fabrication.....	51
FIGURE 11	Système de formulation.....	52
FIGURE 12	Système de ventes.....	53

FIGURE 13	Système de livraison.....	54
FIGURE 14	Système syndical.....	55
FIGURE 15	Système de gestion stratégique.....	75
FIGURE 16	Système de gestion de l'information.....	78
FIGURE 17	Système comptable.....	81
FIGURE 18	Système informatique.....	83
FIGURE 19	Sous-système d'inventaire.....	84
FIGURE 20	Sous-système des fournisseurs.....	85
FIGURE 21	Sous-système d'interface.....	86
FIGURE 22	Sous-système du grand livre.....	87
FIGURE 23	Sous-système des comptes-clients.....	88
FIGURE 24	Sous-système de la facturation.....	89
FIGURE 25	Sous-système de l'analyse.....	90
FIGURE 26	Sous-système de la paie.....	91

## LISTE DES ANNEXES

	Page
ANNEXE I Origines du maïs.....	112
ANNEXE II Sources d'approvisionnement en céréales.....	113
ANNEXE III Tâches - P.D.G.....	114
ANNEXE IV Tâches - Directeur-administratif.....	116
ANNEXE V Tâches - Contremaître.....	119
ANNEXE VI Tâches - Représentant.....	121
ANNEXE VII Tâches - Commis.....	123
ANNEXE VIII Tâches - Secrétaire-réceptionniste.....	125
ANNEXE IX Tâches - Journalier.....	127
ANNEXE X Tâches - Livreur.....	128
ANNEXE XI Perspectives céréalières.....	129

## INTRODUCTION

La lecture des pages suivantes vous introduira dans un secteur très peu développé de la petite et moyenne entreprise (PME) au Québec, soit celui des systèmes de gestion de l'information adaptés à leur taille, leur dimension et, surtout à leurs besoins.

Ce travail représente ainsi une période de recherche active de la part de l'auteur afin de localiser les travaux de recherches existants et une période d'intervention directe avec les acteurs de l'entreprise, pour la réalisation de l'objectif global du système.

Ce mémoire ou rapport de diagnostic-intervention a été écrit dans un langage clair, précis et facile à comprendre pour tout lecteur, en général; quoique le texte s'adresse, d'abord, aux intervenants de l'entreprise et la communauté universitaire.

Vous serez initié, dans le premier chapitre, à la connaissance de l'entreprise par une analyse systématique de son développement et par la représentation graphique du processus des principaux secteurs d'activités. Dans le deuxième chapitre, vous retrouverez le point de vue de l'auteur sur le système pertinent.

Par la suite, le lecteur pourra comprendre et visualiser le modèle proposé pour solutionner la problématique de l'organisation. Enfin, dans les autres chapitres, celui-ci pourra comparer avec la réalité et percevoir les changements implantés.

Finalement, à la dernière phase du mémoire, le lecteur prendra connaissance du rapport de recherche.

## CHAPITRE I

## CHAPITRE I

### ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE

#### 1. Présentation de l'entreprise

##### 1.1 Historique

Reportons-nous à la fin des années trente soit en 1939, année où M. Méridé Audet débuta les opérations agricoles et les intégra à son commerce existant de quincaillerie. En somme, M. Audet opérait à l'époque une entreprise communément appelée "marché général".

Les opérations agricoles consistaient en ce temps-là à la vente de céréales variées aux producteurs afin d'alimenter le troupeau ou les quelques animaux d'élevage qui servaient à la nourriture de la famille. La formule des moulées complètes était à ses débuts en tant que produit agricole, la vente ayant débutée à peine quelques années auparavant dans les grands centres et faisait son apparition sur le marché local.

Les céréales et les moulées se vendaient uniquement en sacs de jute, le volume étant d'ailleurs limité.



L'entreprise était de type familial et toute la famille contribuait aux opérations.

C'est en 1957 que M. Audet construisit le moulin actuel afin de fabriquer les différentes moulées sur place et de pouvoir les livrer en vrac à un coût plus intéressant pour les producteurs agricoles.

Il serait bon de mentionner que la structure de la meunerie est toujours la même depuis son érection, sauf évidemment les agrandissements et les équipements acquis par la suite.

L'entreprise demeure une entreprise exploitée par M. Audet jusqu'à la vente de celle-ci à son gendre, M. Thomas-Louis Bouchard, en 1967. Ainsi M. Bouchard continue l'oeuvre de son beau-père jusqu'en 1977, année où l'entreprise est vendue à un jeune et dynamique représentant de Canada Packers Inc. M. Bouchard n'ayant pu intéresser aucun de ses enfants à poursuivre les opérations, il s'est vu contraint de vendre l'entreprise. Il fut convenu, au moment de la vente, que M. Bouchard devait y demeurer pour au moins une année afin d'assurer la transition. Cependant, nous constatons qu'il est toujours à l'emploi de l'entreprise à titre de représentant spécial pour le plus grand bien de celle-ci.

Ainsi, M. Jacques Lemay prit les commandes de l'organisation à la fin de 1977. Le chiffre d'affaires en ce temps-là était de près de 1,25 million et l'entreprise comptait neuf employés en comparaison d'une vingtaine d'employés aujourd'hui et un volume ayant plus que quadruplé.

### 1.1.1 Objectif

L'objectif global de l'entreprise est sans aucun doute la réalisation de la génération de profits raisonnables afin d'assurer d'abord sa survie à long terme et le mieux-être de son propriétaire et de ses employés.

Afin de réaliser cet objectif global, l'entreprise a misé sur une forte croissance depuis les six dernières années (tableau 1). Les efforts ont porté principalement sur la qualité des produits, sur un service à la clientèle extrêmement efficace et sur un service technique de haut savoir.

Rappelons que l'agriculture a subi de profondes transformations lors des dix dernières années et s'est mise à l'heure de la technologie moderne.

### 1.1.2 Philosophie

L'entreprise est dynamique et est le reflet de son propriétaire-dirigeant et de son équipe de collaborateurs. Il existe un souci constant dans cette organisation pour une approche positive de la clientèle. Par exemple, l'emphase est placée sur la réalisation de meilleures performances de qualité et de quantité de production de chaque troupeau par chaque éleveur ou producteur agricole.

TABLEAU 1

## LA CROISSANCE DES VENTES

<u>Année</u>	<u>Pourcentage</u>
1978-79	28,2%
1979-80	56,7%
1980-81	39,9%
1981-82	28,4%
1982-83	17,0%
1983-84	7,2%
1984-85	3,8%

Source: Etats financiers vérifiés

Une autre facette de cette approche est l'aspect formation et information des producteurs agricoles par des réunions fréquentes, des séminaires, des voyages et visites au Québec et en Ontario d'autres organisations, d'expositions, de centres de recherche, etc.

Il est bien évident que le développement économique-social de la classe agricole, ayant comme conséquence la maximisation de rendement de leur organisation aura une répercussion positive sur l'entreprise à moyen et long terme et justifiera l'orientation actuelle du Moulin Agricole de Kénogami Inc.

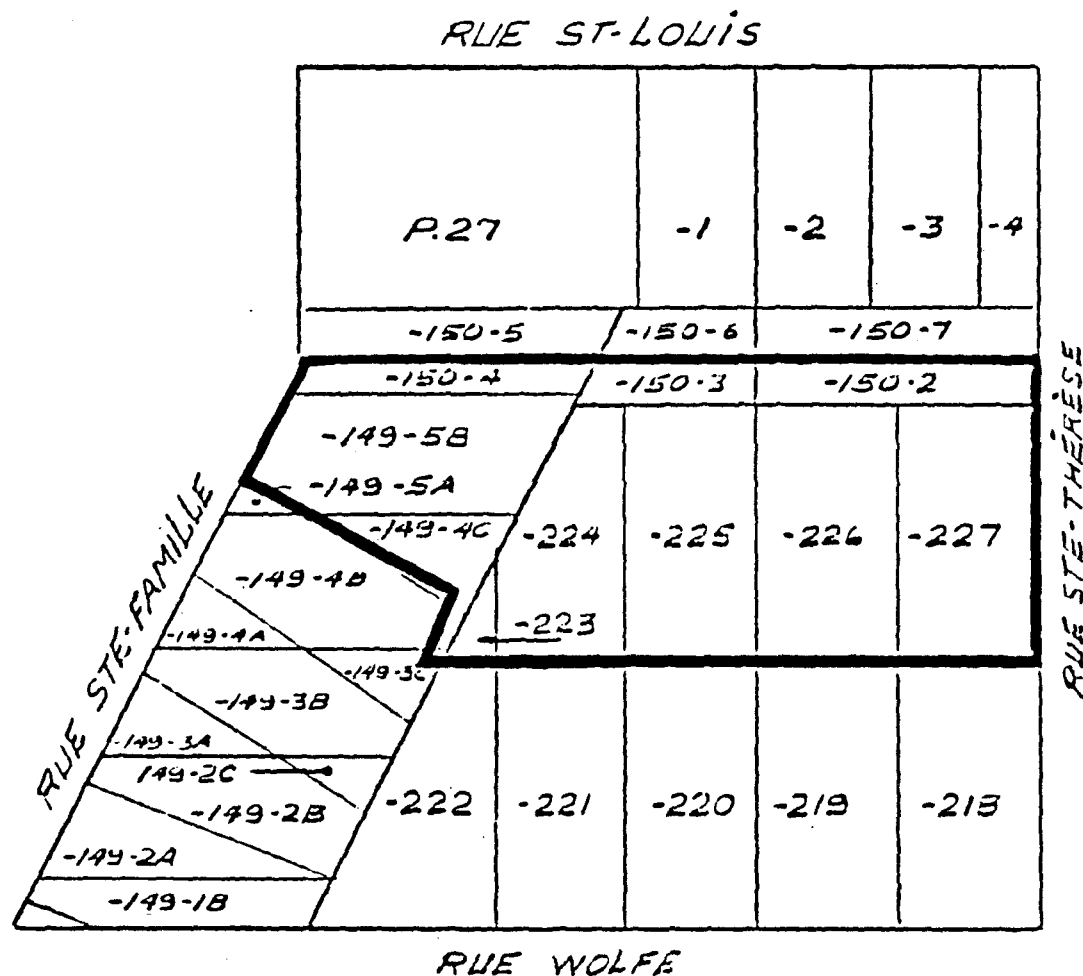
#### 1.1.3 Situation géographique

L'entreprise est localisée dans la ville de Jonquière, c'est-à-dire dans l'ancien secteur de Kénogami dans le quadrilatère des rues principales de Ste-Famille et Montfort et bornée par les rues Wolfe et St-Louis (figure 1). Cette localisation remonte aux années trente et était conforme aux besoins et exigences de ce temps-là. Cependant, aujourd'hui, l'usine de fabrication se retrouve en pleine ville, entourée de résidences privées qui subissent les aléas et inconvénients de la situation, même si ce type d'entreprise n'est pas polluante, outre mesure, pour l'environnement.

Cette situation est toutefois contraignante et limite la marge de manoeuvre en terme de fonctionnement et d'expansion.

RANG I  
LOT 27-

RANG III  
LOT 22A-



# PLAN DE CADASTRE

ECH. 1:1000

RÉF. PLAN DE LA VILLE DE KENOGAMI  
23-09-64, 23-03-66, 14-03-68

FIGURE 1 Plan cadastral

Ceci étant dit, apprenez que l'entreprise opère à la grandeur du Saguenay (jusqu'à l'Anse St-Jean et le Lac-Saint-Jean-Est, c'est-à-dire de St-Jérôme à St-Henri-de-Taillon. L'entreprise opère donc dans un rayon moyen de 40 milles à partir des installations. Il faut mentionner toutefois que la majorité des clients sont localisés au Saguenay.

La situation géographique au Saguenay est généralement avantageuse, mais lorsqu'il s'agit de desservir la clientèle du Lac-Saint-Jean-Est, elle l'est moins. Il existe 235 producteurs au Saguenay et 370 au Lac-Saint-Jean-Est, soit un total de 605 producteurs dans cette zone dite accessible.

Le grandeur du territoire cause à l'entreprise, par contre, des frais d'exploitation élevés surtout au niveau des dépenses de livraison et des ventes.

La répartition géographique des clients (voir tableau 2) tel qu'inventorié précisément par une étude de marché récente, rend la planification des routes de livraison un casse-tête important, surtout que le volume d'achats des producteurs est bien différent de l'un à l'autre. Ce volume est influencé par le nombre de têtes de bétail que l'éleveur possède, par le type de produit utilisé et par la quantité de lait produit par tête.

TABLEAU 2

## REPARTITION DU MARCHÉ

<u>Municipalité</u>	<u>Part du marché de l'entreprise</u>
La Baie	74%
Chicoutimi	59%
Jonquière	75%
St-Honoré	73%
Laterrière	62%
Falardeau	100%
St-Ambroise	79%
St-Nazaire	40%
Lac-St-Jean Est	7%

Source: Groupe marketing, Etude

#### 1.1.4 Ressources disponibles

L'entreprise est en opération depuis de nombreuses années, toutes les ressources sont en constante évolution, tant pour les niveaux humains, physiques que financiers.

##### 1.1.4.1 Ressources humaines

L'entreprise compte sur dix-neuf employés réguliers pour assurer son fonctionnement. Ces employés sont répartis en cinq secteurs d'activités, soit:

Transport	(1)	Ventes	(3)
Fabrication	(6)	Administration	(5)
Livraison	(4)		

De plus, l'entreprise compte sur trois employés à temps partiel afin de compléter et assurer un service de tout premier ordre en fonction des saisons et des besoins spécifiques de la clientèle.

Plusieurs employés de l'entreprise ont atteint plus de vingt ans de service ce qui assure une stabilité et une qualité de produits indiscutables.

Nous devons mentionner que les employés sont syndiqués depuis une quinzaine d'années et que leur syndicat, soit le Syndicat des employés de commerce, est affilié à la CSN. Il faut préciser que, l'entreprise



n'a jamais connu de conflits majeurs à travers ces années, même si quelques conventions ont été laborieuses à négocier.

Une qualité incontestable ressort à l'analyse du comportement de plusieurs employés soit une très grande disponibilité, ce qui permet un temps de réaction très court et très apprécié de la clientèle.

Cette entreprise est la propriété de M. Jacques Lemay, c'est-à-dire le seul et unique actionnaire. M. Lemay sait toutefois s'entourer de gens compétents pour l'aider à faire marcher cette organisation. Nous élaborerons plus loin sur cet aspect.

#### 1.1.4.2 Ressources financières

L'entreprise a réalisé des profits régulièrement depuis les dix dernières années, cependant elle a été affectée sévèrement par les mauvaises créances durant les cinq dernières années, résultant d'une politique du propriétaire de percer certains secteurs de la production agricole, cependant ces expériences n'ont pas mis en danger la survie de l'entreprise, mais limité son développement à court terme.

#### 1.1.4.3 Ressources physiques

L'entreprise actuelle a été érigée en 1957 comme mentionné auparavant, cependant elle a subi des changements majeurs au début de 1982 avec des investissements de près de 750 000\$. Ces investissements

font partie d'un projet à long terme pour améliorer les installations, tant les bâtisses que les équipements afin de rendre la production plus efficace et plus diversifiée.

#### 1.1.5 La problématique

Le Moulin Agricole a connu une croissance accélérée depuis les cinq dernières années en quintuplant son chiffre d'affaires avec la même structure fonctionnelle.

De toute évidence, un seul homme ne peut suffire à gérer une telle organisation en plein essor et mettre en place des mécanismes de gestion efficace afin d'assurer son épanouissement.

Il serait faux toutefois de laisser croire que l'entreprise est ou était en mauvaise posture suite à cette rapide croissance.

La zone la plus vulnérable dans le contexte actuel fut la gestion du système d'information, laquelle n'a pu suivre l'évolution au même rythme par manque de ressources et de conscientisation du phénomène.

#### 1.1.6 Attentes de l'intervention

Mon intervention dans l'entreprise fut, en premier lieu, requise pour conseiller et régler un problème précis au niveau de la gestion des comptes à recevoir en implantant une politique, suite à l'analyse de la

situation. Mon rôle s'est étendu en cours de route à la gestion administrative de l'entreprise.

De toute évidence, ma collaboration apportait une autre dimension ou vue à l'organisation et favorisait le climat qui s'est développé par la suite.

Il faut croire que ma vision de la gestion de cette organisation plut au propriétaire puisque j'en suis devenu le contrôleur par la suite.

Donc il fut convenu de m'associer à l'entreprise à titre de contrôleur et de prendre en charge la gestion quotidienne des opérations avec mandat de structurer l'entreprise de façon à faciliter la prise de décision et de prévoir le développement des systèmes pour l'avenir.

#### 1.1.7 Echéancier

Dans ce contexte, l'échéancier prenait une dimension moins importante à court terme, cependant le défi était de taille en ce sens qu'il ne s'agissait plus d'écrire un rapport de diagnostic, mais il fallait aussi le réaliser, ce qui était d'autant plus motivant.

### 1.1.8 La méthodologie

L'objectif de ce diagnostic organisationnel consiste à s'attaquer à l'étude des problèmes d'une organisation, de trouver des solutions à ceux-ci avec les acteurs en place, d'appliquer les choix de solutions et de vérifier la pertinence des résultats.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthodologie de l'approche de Peter Checkland en cette matière qui consiste notamment aux sept étapes suivantes:

- 1- Elaboration de la problématique.
- 2- Ancrage.
- 3- Conceptualisation.
- 4- Comparaison.
- 5- Conception des changements.
- 6- Application des changements.
- 7- Contrôle.

## 1.2 L'environnement

### 1.2.1 Economique

Dans la première partie de ce texte sur l'environnement économique, je vous situerai sur l'ensemble des activités agricoles au Saguenay-Lac-Saint-Jean, puis dans la deuxième partie la position de "Le Moulin Agricole" sur le marché régional.

La région Saguenay-Lac-Saint-Jean forme une zone quelque peu isolée du reste du Québec agricole, étant nettement dominée par les Laurentides (bouclier) sur le plan physique et par de nombreux lacs et rivières. L'activité agricole se concentre donc sur les basses terres du bassin du Lac-Saint-Jean et le long du Saguenay (rivière).

#### 1.2.1.1 Climat-Sols

L'ensemble de la région connaît un climat rude et aux hivers froids, toutefois une certaine partie le long de la rivière Saguenay jusqu'au fleuve Saint-Laurent bénéficie d'un climat légèrement meilleur et favorable à l'agriculture.

La période de végétation varie de 101 jours à 137 jours, répartie entre mai et septembre, sans que le gel soit suffisamment dommageable. Les pluies sont bien réparties, en général, et suffisantes pour assurer une bonne croissance.

La grande partie des sols de la région constitue un bon potentiel de croissance agricole par sa composition d'argiles et de loams.

#### 1.2.1.2 Exploitation

La région est exploitée surtout par la production laitière qui représente près de 60%, par la suite il y a l'élevage de bovins de boucherie. Nous pouvons classer les autres productions, le porc, la

volaille, le mouton, la pomme de terre, comme secondaires même si elles apportent une activité économique non négligeable.

Nous sommes en mesure d'inventorier environ 1 250 producteurs agricoles dont 605 sont situés dans la zone dite plus accessible du Moulin Agricole.

Il y a forte tendance depuis plusieurs années à la concentration agricole afin d'assurer une meilleure rentabilité et une qualité de vie supérieure. En fait, la ferme moyenne de nos jours atteint 80 hectares (200 acres) comparativement à la moitié il y a vingt-cinq ans.

La production laitière représente donc l'apport économique majeur dans ce secteur avec une production régionale d'environ 160 000 000 kg par année, soit une moyenne de 140 000 kg par unité productrice. Il serait important de mentionner que nous avons dépassé l'auto-suffisance régionale.

Les dernières données du Ministère de l'Agriculture, Alimentation du Québec section régionale nous indique que le cheptel de boeufs de boucherie se situe à 10 000 têtes (tableau 3) et que les prévisions pour 1990 seraient de 18 000 têtes.<sup>1</sup>

(1) Richard Bonchev, agronome région XII

TABLEAU 3  
CHEPTTEL DE BOEUFs

Nombre de bovins dans les fermes, par région agricole, Québec, au 1<sup>er</sup> janvier 1984 et 1985

Région agricole	Total		Vaches laitières <sup>1</sup>		Génisses laitières <sup>2</sup>		Vaches de boucherie <sup>1</sup>	
	1984 <sup>1</sup>	1985	1984 <sup>1</sup>	1985	1984 <sup>1</sup>	1985	1984 <sup>1</sup>	1985
	'000							
Ras-Saint-Laurent - Gaspésie	155,0	150,7	72,3	69,5	23,8	22,5	20,7	20,4
Québec	176,5	164,2	86,8	84,4	25,8	27,1	15,3	15,1
Beauce	165,3	164,1	73,7	74,8	24,2	25,4	21,6	20,0
Nicolet	176,8	191,4	82,9	102,8	37,8	38,0	8,8	5,5
Estrie	158,5	166,8	69,7	79,8	29,1	29,6	19,2	18,0
Richelieu	150,6	145,5	78,3	76,0	28,3	25,8	5,5	5,4
Sud-Ouest-de-Montréal	118,3	114,4	59,4	54,9	20,0	19,2	4,0	5,8
Outaouais	88,7	82,6	24,2	20,2	8,1	6,9	27,6	27,7
Abitibi - Témiscamingue	58,0	57,0	18,1	17,2	6,6	6,1	16,5	17,6
Nord-de-Montréal	85,7	75,2	45,7	38,9	13,5	12,2	8,0	5,4
Mauricie	65,0	59,4	36,8	32,6	10,0	9,6	3,9	3,6
Saguenay - Lac-Saint-Jean	81,6	78,7	42,1	38,9	12,8	12,6	8,9	9,5
Le Québec	1 480,0	1 450,0	690,0	690,0	240,0	235,0	160,0	154,0

Région agricole	Génisses de boucherie <sup>2,3</sup>		Taureaux 1 an et plus		Bouillonnons 1 an et plus		Veaux	
	1984 <sup>1</sup>	1985	1984 <sup>1</sup>	1985	1984 <sup>1</sup>	1985	1984 <sup>1</sup>	1985
	'000							
Ras-Saint-Laurent - Gaspésie	6,3	6,1	3,4	3,8	2,5	2,2	26,0	26,2
Québec	4,3	3,8	4,3	4,2	4,4	3,9	35,6	25,7
Beauce	5,2	4,6	4,7	4,6	6,8	6,3	29,1	28,4
Nicolet	3,3	3,3	2,7	2,0	6,3	5,5	35,0	34,3
Estrie	6,3	6,4	2,6	2,6	4,4	3,9	27,2	26,5
Richelieu	2,0	2,0	1,3	1,9	4,8	3,9	30,4	30,5
Sud-Ouest-de-Montréal	2,8	2,8	1,6	1,9	7,1	6,3	23,4	23,5
Outaouais	6,4	6,2	1,6	1,6	5,7	5,0	15,1	15,0
Abitibi - Témiscamingue	3,2	3,2	1,2	1,1	2,5	2,2	9,9	9,6
Nord-de-Montréal	2,5	2,7	1,5	1,3	1,8	1,6	12,7	13,1
Mauricie	1,1	1,3	0,9	0,7	1,7	1,5	10,6	10,1
Saguenay - Lac-Saint-Jean	2,6	2,6	1,2	1,3	2,0	1,7	12,0	12,1
Le Québec	46,0	45,0	27,0	27,0	50,0	44,0	267,0	255,0

1. Toutes celles qui ont vêlé.

2. Toutes celles d'un an et plus qui n'ont pas encore vêlé.

3. Comprend les génisses de boucherie pour la reproduction et l'abattage.

Sources: Bureau de la statistique du Québec et Statistique Canada.

#### 1.2.1.3 Grandes cultures et céréales

Les grandes cultures dominent nettement le portrait agricole régional avec un taux d'occupation de 95% des surfaces en culture. Les pâturages 36 000 ha., les céréales 17 300 ha. et les foins 80 000 ha. soit respectivement 27%, 13% et 60% des surfaces exploitées (133 000 ha.).

Même si la qualité des foins est très améliorée depuis les dernières années, la production moyenne à l'hectare est insuffisante (3,2 t.m. à l'hectare) ce qui indique une sous-exploitation des terres arables.

Les superficies céréalieres totalisent 17 000 ha. et se répartissent comme suit: 14 000 ha. en avoine, 2 000 ha. en orge, 300 ha. en blé et 700 ha. d'autres grains. La région est plus qu'auto-suffisante en avoine, par contre, nettement déficitaire en orge et blé. Il faut mentionner cependant que le climat n'est pas particulièrement propice à la culture du blé. Dans l'ensemble, la région est auto-suffisante à 50% dans les cultures céréalieres (annexe I et II).

#### 1.2.1.4 Position de l'entreprise

Une étude<sup>2</sup> de marché a été commandée à l'automne 1984 afin de mesurer l'emprise de Le Moulin Agricole et connaître plus précisément le potentiel des secteurs du Saguenay et du Lac-Saint-Jean-Est, zones dites accessibles à l'entreprise.



Cette étude a révélé que l'entreprise détenait, à l'automne 1984, plus de 70% du marché laitier du Saguenay face à ses concurrents et 7% du marché laitier au Lac-Saint-Jean-Est (en nombre).

De plus, le texte confirme que la venue d'un nouveau produit, ayant une texture différente, serait accueilli avec scepticisme par les producteurs.

La position de l'organisation dans les moulées de porcs est très enviable, puisque la très grande majorité des producteurs s'y approvisionnent, bénéficiant ainsi de l'expertise de l'entreprise en cette matière.

Quant à la production de moulées de volailles, l'entreprise exploite une très faible part du marché régional. Cette production est contingenté au même titre que les quotas de lait ou les oeufs. En conséquence, comme les quotas régionaux sont détenus par la Chaîne Coopérative du Saguenay, il est de toute évidence que les moulées fabriquées viennent de cette dernière.

Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. est la seule entreprise privée du genre au Saguenay. Cependant, il existe deux autres petites entreprises à caractère privé au Lac-Saint-Jean-Est, lesquelles ne peuvent compétitionner avec le Moulin Agricole.

Le secteur agricole est fortement représenté au Québec par le mouvement coopératif et notre région ne fait pas exception à la règle puisque les principaux concurrents sont, outre la CCS (la plus importante), la Coop Métabetchouan et la Coop Lac-à-la-Croix.

La concurrence est très forte sans doute, de part et d'autre, cependant les compétiteurs appuient leur stratégie surtout sur le prix et non sur le rapport qualité/prix comme le fait le Moulin Agricole de Kénogami Inc.

La part de marché détenue par les quatre principaux concurrents dans le secteur laitier serait comme suit:

Moulin Agricole	22,5%
CCS	27,0%
Coop Métabetchouan	16,5%
Coop Ste-Croix	14,0%

#### 1.2.2 Légal

Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. est né de la fusion de Moulin Agricole de Kénogami Ltée et de Meunerie Jonquière Inc. en février 1981.

La compagnie opère une charte selon la partie 1A de la Loi des Compagnies du Québec.

Les actions de la compagnie sont entièrement détenues par une compagnie de gestion (holding).

L'entreprise opère une franchise de Canada Packers Inc., division Shur-Gain depuis de nombreuses années. Par conséquent, Shur-Gain est le fournisseur privilégié des suppléments, prémix, additifs et autres produits complémentaires. D'autre part, l'entreprise bénéficie du support technique des représentants du franchiseur et de la recherche des fermes expérimentales de ce dernier.

En contre partie, l'entreprise pourrait facilement cesser toute relation d'affaires avec Shur-Gain et conclure des ententes d'approvisionnement avec d'autres fournisseurs tels: PURINA, NUTRIBEC, FORTAMIX et GRISE.

### 1.2.3 Social

Il existe dans la classe agricole une manière particulière de faire les choses dont la base à mon avis est le sentiment d'appartenance et de confiance entre les partenaires.

Une autre dimension qui caractérise les relations dans le monde agricole est la disponibilité, laquelle doit être, j'oserais dire, presque totale, quelque soit le jour de la semaine.

#### 1.2.4 Physique

Les installations de l'entreprise sont situées en plein coeur de la ville, tel que démontré au plan de localisation et de zonage aux figures 2 et 3.

Le début de cette localisation remonte à la fin des années trente, par conséquent, peu soucieux du développement harmonieux du milieu, d'une part, et peu respectueux des gens qui entouraient et vivaient dans ce secteur, d'autre part.

La conséquence immédiate de la situation est l'accès restreint à l'entreprise par les fournisseurs et la clientèle, même si l'achat récent de deux terrains y ont agrandi la surface et l'accès.

Une autre conséquence demeure une presque impossibilité d'agrandir les lieux pour fin de modernisation ou d'expansion.

Il m'apparaît évident que les activités de l'entreprise causent des inquiétudes et des désagréments aux résidences avoisinantes et affectent en quelque sorte la qualité de vie de ces habitants, cependant l'entreprise essaie de minimiser l'impact sur ceux-ci et entretient des relations cordiales dans l'ensemble.





#### 1.2.5 Politique

L'entreprise est sujette à toutes les mesures administratives des gouvernements quels qu'ils soient: fédéral, provincial ou municipal. De même, plusieurs organismes ou créatures de l'Etat viennent interférer dans les activités de l'entreprise. Par exemple citons:

La Commission de Sécurité et de Santé au Travail.

La Commission des Normes du Travail.

La Régie des Marchés Agricoles.

La Régie des Assurances Agricoles.

Poids et Mesures Canada.

L'Office de production agricole du Québec.

L'Office des Provendes.

Les Fédérations de producteurs agricoles.

La Commission Canadienne des Grains.

Il est de notoriété publique que le gouvernement du Québec, via son Ministère de l'Agriculture, Alimentation et Pêcheries, a déployé des efforts constants durant les dernières années afin d'améliorer l'auto-suffisance agro-alimentaire du Québec et est parvenu à augmenter celle-ci à 80% (annexe XI).

La politique du gouvernement du Québec, face aux agriculteurs, est parallèle à celle énoncée plus haut, en ce sens que le Ministère prône l'auto-suffisance à la ferme, c'est-à-dire que le producteur agricole

doit avoir recours le moins possible à l'aide extérieure. Afin d'expliciter cet énoncé, voici un exemple: le producteur agricole est fortement sollicité pour acquérir la machinerie afin de produire sa propre moulée et économiser potentiellement quelques dollars, ce qui est loin d'être prouvé. De plus, le ministère subventionne souvent 50% du coût des acquisitions afin d'aider les producteurs.

Je vous fais remarquer que le secteur agricole est un secteur fortement subventionné par rapport à d'autres, notamment le commerce et l'industrie.

Cette politique adoptée par le gouvernement du Québec a un effet direct sur la vie et la survie des meuneries au Québec. Il faut considérer le gouvernement du Québec comme un intervenant majeur dans le développement de l'entreprise et consacrer un temps énorme pour lutter contre l'interventionnisme à outrance de l'Etat.

L'entreprise a réagi depuis deux ans et a commencé à s'impliquer dans des secteurs complémentaires de l'agriculture, c'est-à-dire dans la production porcine, d'une part, et avec un centre de distribution du secteur végétal (engrais, semences, herbicides, etc.), d'autre part.



### 1.2.6 L'industrie

De façon générale, le marché des produits pour les agriculteurs demeure intéressant au Saguenay-Lac-Saint-Jean, puisque le potentiel régional des moulées s'élève à 100 000 tonnes par année d'après le relevé de Canada Packers, toutefois le territoire est étendu et la compétition est nombreuse et forte.

Vous trouverez au tableau 4 la répartition québécoise du marché.

## 1.3 Structure de l'organisation

### 1.3.1 Organigramme

Dans une PME d'une vingtaine d'employés, l'organigramme fonctionnel est réduit à sa plus simple expression.

D'ailleurs, nul n'est besoin d'alourdir ce processus, puisque le niveau décisionnel est accessible et rapide dans ce type de fonctionnement.

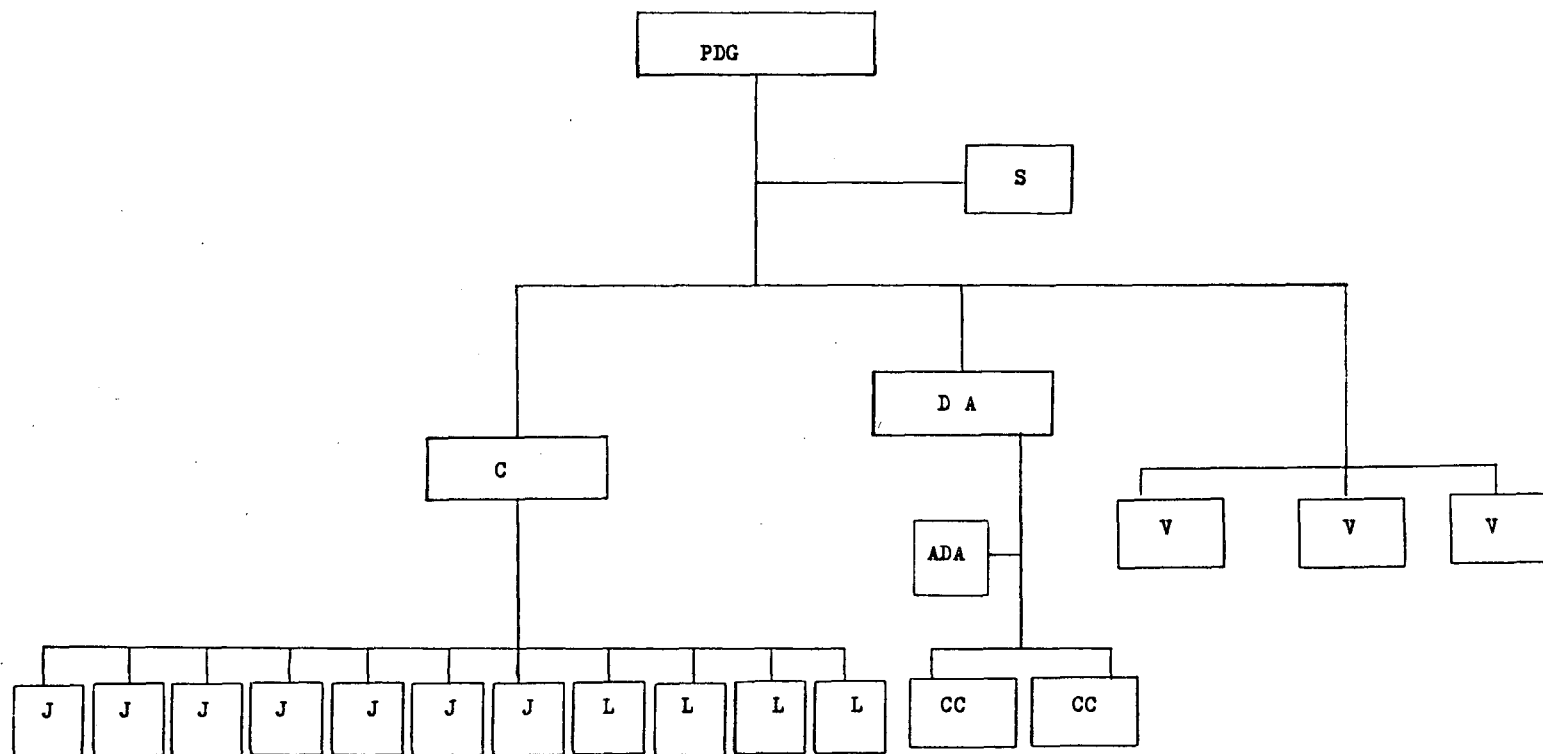
Vous trouverez à la page 30 l'expression graphique du fonctionnement actuel de l'entreprise.

TABLEAU 4  
TONNES DE MOULEES COMPLETES

POTENTIEL QUEBECOIS + EST ONTARIO - TONNES MOULEES COMPLETES ( 1984 )

<u>REGIONS AGRONOMIQUES</u>	<u>PORCES TRAIES-VERRATS</u>	<u>ENGRAIS</u>	<u>PRODUCTION LAITIERE</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VOLAILLES DINDES</u>	<u>z</u>	<u>GRAND TOTAL</u>
1. BAS DU FLEUVE	7,500.	29,000	124,320	160,820	14,501	5.22	175,321
2. QUEBEC	37,500	246,378	142,400	426,278	69,461	14.75	495,739
3. BEAUCE-DORCHESTER BELLECHASSE	60,000	278,260	134,400	472,660	62,033	15.91	534,693
4. NICOLET	26,000	87,000	163,200	276,200	73,454	10.40	349,654
5. SHELBROOKE	36,000	113,100	118,400	267,500	16,669	8.45	284,169
6. ST-HYACINTHE	61,000	211,594	136,000	408,594	169,200	17.19	577,794
7. CHATEAUGUAY VALLEYFIELD	7,000	23,200	92,800	123,000	31,521	4.60	154,521
8. HULL	2,900	8,700	24,000	35,600	32,419	2.02	68,019
9. ABITIBI TEMISCAMINGUE	100	290	28,800	29,190	5,260	1.02	34,450
10. L'ASSOMPTION	45,000	208,406	70,400	323,806	93,406	12.41	417,212
11. TROIS-RIVIERES	13,000	58,000	56,000	127,000	44,315	5.10	171,315
12. LAC ST-JEAN	3,000	11,000	74,080	88,080	10,761	2.93	98,841
TOTAL	299,000	1,274,928	1,164,800	2,738,728	623,000	100.00	3,361,728

Source : Canada Packers  
Division Shur-  
Gain



pdg : président-directeur-général  
s : secrétaire  
da : directeur-administratif  
c : contremaitre  
v : vendeur  
ada : directeur-administratif-adjoint  
j : journalier  
l : livreur  
cc : commis-comptable

### 1.3.2 Description des fonctions

Il n'existe pas de façon formelle des descriptions de tâches dans l'entreprise, c'est-à-dire un encadrement précis et descriptif des tâches de chaque personne oeuvrant à l'intérieur de l'organisation.

Cependant, il existe, de fait, des tâches confiées à des personnes pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Il est très judicieux, à mon avis, de ne pas trop imbriquer les tâches dans la PME afin d'obtenir le maximum d'habilité et de productivité de chacun. La versatilité des employés me paraît tout à fait essentielle dans ce type d'entreprise. Il existe des contraintes majeures à ce niveau compte tenu des positions syndicales et de leurs applications.

Toutefois, vous trouverez dans les pages suivantes des descriptions de fonctions qui reflètent la situation actuelle de l'organisation. (Les tâches sont décrites aux annexes 3 à 10 inclusivement).

## DESCRIPTION DE FONCTIONS

### 1- TITRE

Président-directeur-général.

### 2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Assurer la viabilité de l'entreprise. Coordonner l'ensemble des opérations humaines, physiques et financières afin d'assurer la maximum de rentabilité.

### 3- AUTORITE

Les actionnaires.

### 4- COMMUNICATIONS

#### 4.1 Internes

Tous les employés.

#### 4.2 Externes

Les fournisseurs.  
Les intervenants gouvernementaux (tous les paliers).  
Les intervenants sociaux.  
Les clients.  
Les prospects.  
Les institutions financières.  
Les professionnels.  
Les personnes reliées au secteur.

### 5- REUNIONS

Convoquer et présider toutes les réunions appropriées.

DESCRIPTION DE FONCTIONS1- TITRE

Directeur-administratif

2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Préparer et maintenir les registres comptables de l'entreprise.

Préparer et fournir les outils de gestion nécessaires à la direction.

Analyser la situation financière de l'entreprise.

3- AUTORITE

Le président, directeur-général.

4- COMMUNICATIONS4.1 Internes

Le président, directeur-général.  
Tous les employés.

4.2 Externes

Les fournisseurs.  
Les clients.  
Les institutions financières.  
Les vérificateurs, consultants.  
Les procureurs, notaires.  
Les gouvernements, sociétés, régies.  
Le gouvernement municipal.

5- REUNIONS

Assister à toutes les réunions convoquées où il y a une incidence financière.

## DESCRIPTION DE FONCTIONS

### 1- TITRE

Contremaître.

### 2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Assurer le bon fonctionnement du service de livraison et du département de fabrication.

### 3- AUTORITE

Le président, directeur-général.  
Le directeur-administratif.

### 4- COMMUNICATIONS

#### 4.1 Internes

Le président, directeur-général.  
Le contremaître.  
Tous les employés.

#### 4.2 Externes

Les fournisseurs.  
Les clients.

### 5- REUNIONS

Assister à toutes les réunions concernant son secteur d'activités.

## DESCRIPTION DE FONCTIONS

### 1- TITRE

Représentant.

### 2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Participer au développement économique de l'entreprise par la représentation auprès de la clientèle et de tout le secteur agricole, par la vente des services et des produits de l'organisation.

### 3- AUTORITE

Le président, directeur-général.

### 4- COMMUNICATIONS

#### 4.1 Internes

Le président, directeur-général.  
Le directeur-administratif.  
Le contremaître.  
Le secrétariat.  
Les représentants.

#### 4.2 Externes

Les clients.  
Les représentants du Shur-Gain.  
Les prospects.  
Les intervenants gouvernementaux  
Les intervenants d'expositions, colloques, etc.

### 5- REUNIONS

5.1 Assister à la réunion hebdomadaire des ventes.

5.2 Assister aux réunions provinciales ou régionales désignées.



DESCRIPTION DE FONCTIONS1- TITRE

Commis.

2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Assister le contrôleur dans l'exécution des tâches comptables et aider aux service à la clientèle.

3- AUTORITE

Le directeur-administratif.  
Le président, directeur-général.

4- COMMUNICATIONS4.1 Internes

Le directeur-administratif.  
Le président, directeur-général.  
Les vendeurs.  
Les livreurs.  
Le contremaître.

4.2 Externes

Les clients.  
Les visiteurs.  
Les fournisseurs.

## DESCRIPTION DE FONCTIONS

### 1- TITRE

Secrétaire-réceptionniste.

### 2- OBJECTIF DE LA FONCTION

L'accueil des clients au téléphone et en personne ainsi que le travail de secrétariat en général.

### 3- AUTORITE

Le président, directeur-général.  
Le directeur-administratif.

### 4- COMMUNICATIONS

#### 4.1 Internes

Le président, directeur-général.  
Le directeur-administratif.  
Le contremaître.  
Les livreurs.  
Les vendeurs.  
Le commis-comptable.

#### 4.2 Externes

Les clients.  
Les visiteurs.

DESCRIPTION DE FONCTIONS1- TITRE

Journalier.

2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Fabriquer les produits destinés à la vente et servir la clientèle à l'entrepôt.

3- AUTORITE

Le président, directeur-général.  
Le contremaître.  
Le directeur-administratif.

4- COMMUNICATIONS4.1 Internes

Le contremaître.  
Le président, directeur-général.  
Le directeur-administratif.

4.2 Externes

Les clients;

5- REUNIONS

Assister et participer à toutes réunions convoquées en ce qui concerne leurs activités.

DESCRIPTION DE FONCTIONS1- TITRE

Livreur.

2- OBJECTIF DE LA FONCTION

Effectuer le transport des moulées et autres produits chez les clients.

3- AUTORITE

Le contremaître.

Le président, directeur-général.

4- COMMUNICATIONS4.1 Internes

Le contremaître.

Le président, directeur-général.

Le directeur-administratif.

Le secrétariat.

4.2 Externes

Les clients;

5- REUNIONS

Assister et participer à toutes réunions convoquées en ce qui concerne leurs activités.

### 1.3.3 Politiques opérationnelles

Les opérations de l'entreprise sont divisées en cinq secteurs opérationnels distincts et clairement identifiables tels:

- Transport;
- fabrication;
- livraison;
- ventes;
- administration.

Il n'y a pas, de façon formelle, de méthodes administratives existantes pour la bonne marche de l'entreprise, cependant il est très évident que la philosophie de l'organisation et le savoir-faire développé depuis les sept dernières années ont transmis une direction commune de la gestion courante des affaires de Le Moulin Agricole de Kénogami Inc.

Toutes les opérations de l'entreprise sont orientées vers trois facteurs qui ont contribué et contribuent encore au succès de celle-ci. Ce sont, d'abord la qualité du produit, puis un service de livraison imbattable et en terminant, un service technique adéquat.

C'est donc autour de ces trois facteurs que s'articulent les politiques opérationnelles de l'entreprise.

#### 1.3.4 Plans des installations

Vous trouverez aux figures 4 et 5 les plans d'ensemble des bâtiments et à la figure 6 la vue d'ensemble de l'usine.

L'ensemble de ces plans nous situe mieux et nous fait comprendre les commentaires énoncés auparavant sur la localisation des installations en milieu urbain.



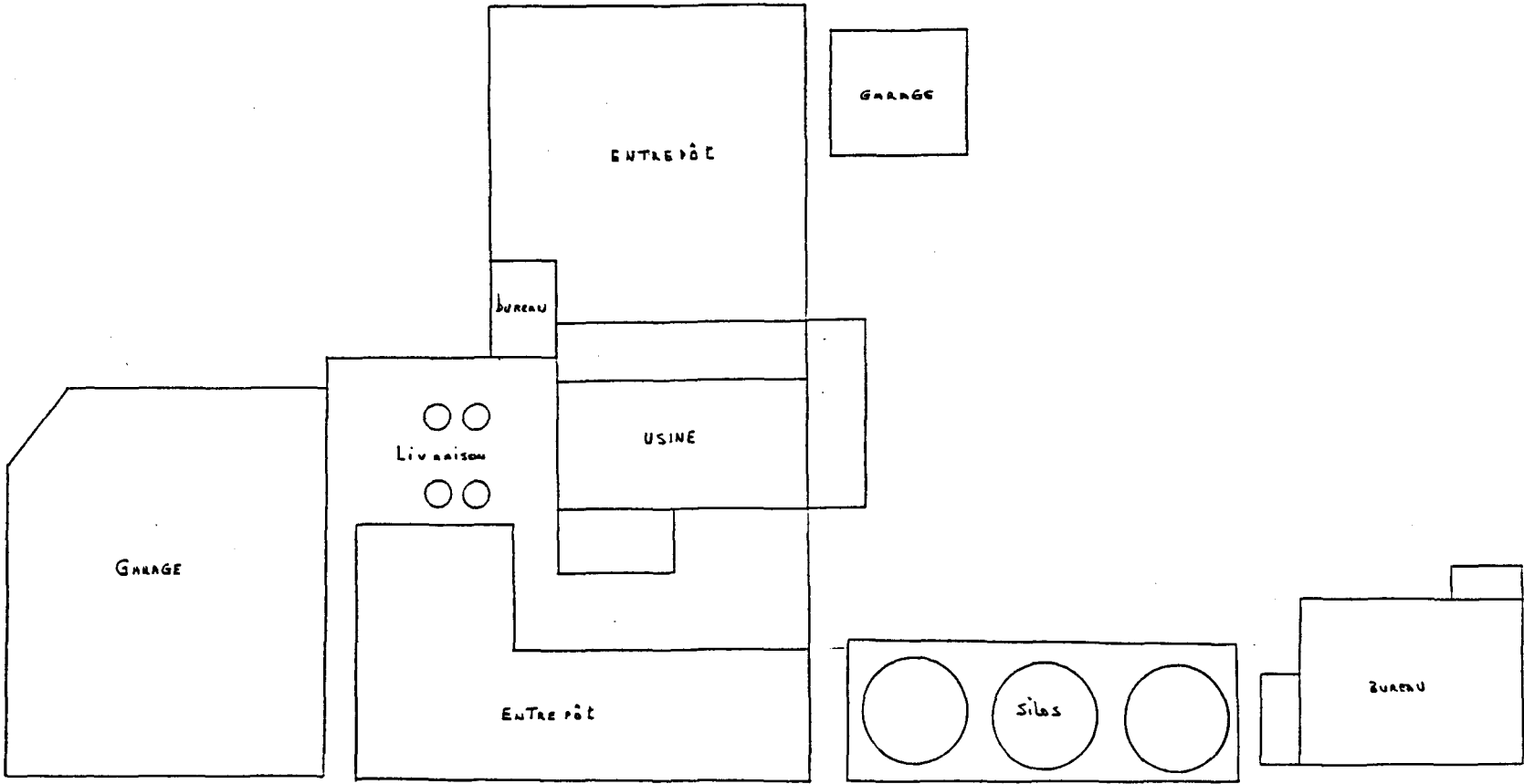


FIGURE 5 Vue agrandie des bâtiments



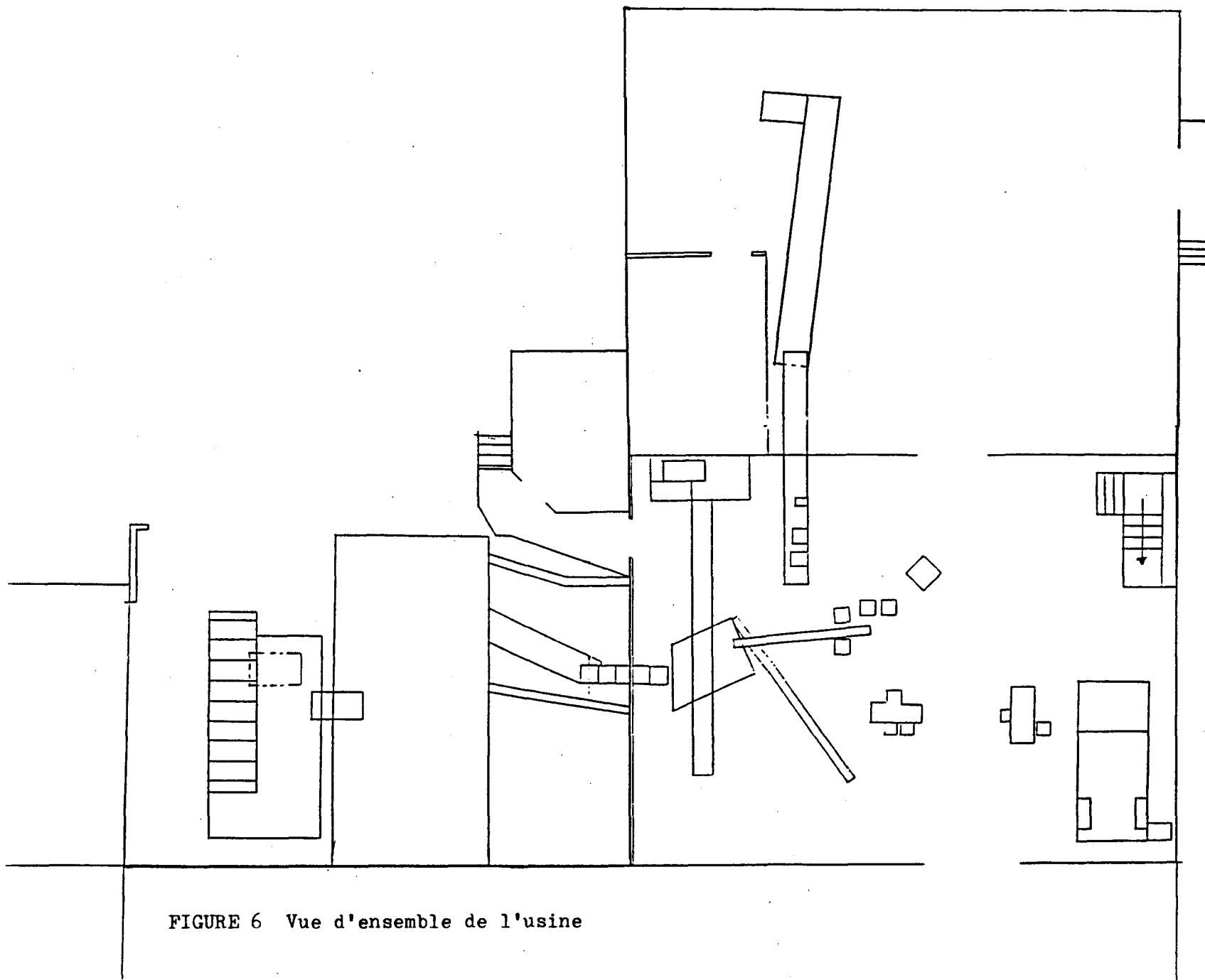
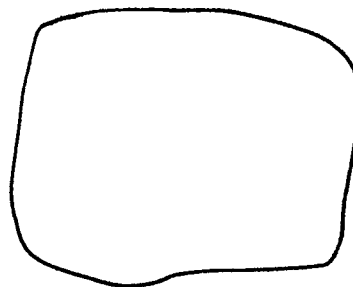


FIGURE 6 Vue d'ensemble de l'usine

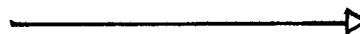
## 1.4 Processus

### 1.4.1 Légende

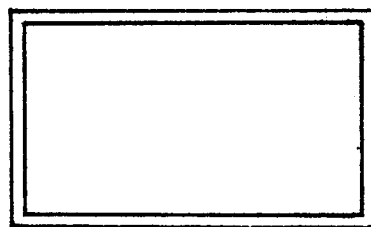
Système et/ou  
processus



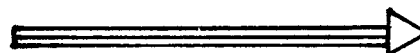
Flux d'information  
Flux financier



Zone problématique



Transformation



#### 1.4.2 Les activités

L'entreprise Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. est une organisation reconnue comme manufacturière par les différents paliers de gouvernements, due à la transformation de grains pour en faire de la moulée. Les opérations de fabrication représentent 85% des produits vendus en valeur, même si le nombre est d'environ 15%. Ces produits sont livrés en vrac via les camions de l'organisation. Les représentants font le pont entre les ressources internes et la clientèle en général.

L'entreprise s'est donnée comme mission principale de vendre\* dans un marché particulier et fermé. Les ressources à l'administration convergent donc vers cette raison d'être. Les programmes élaborés vont naturellement en ce sens précis.

Dans les schémas qui vont suivre, le lecteur pourra se familiariser avec le système et ses sous-systèmes.

#### 1.4.3 Système global

Dans la figure 7 de la page suivante vous trouverez le processus dudit système global, présentement en place dans l'entreprise. De plus chacun des sous-systèmes sera explicité plus loin afin de faire comprendre le processus global de fonctionnement de l'organisation.

\* Un système ou concept afin de faire progresser les productions agricoles régionales.

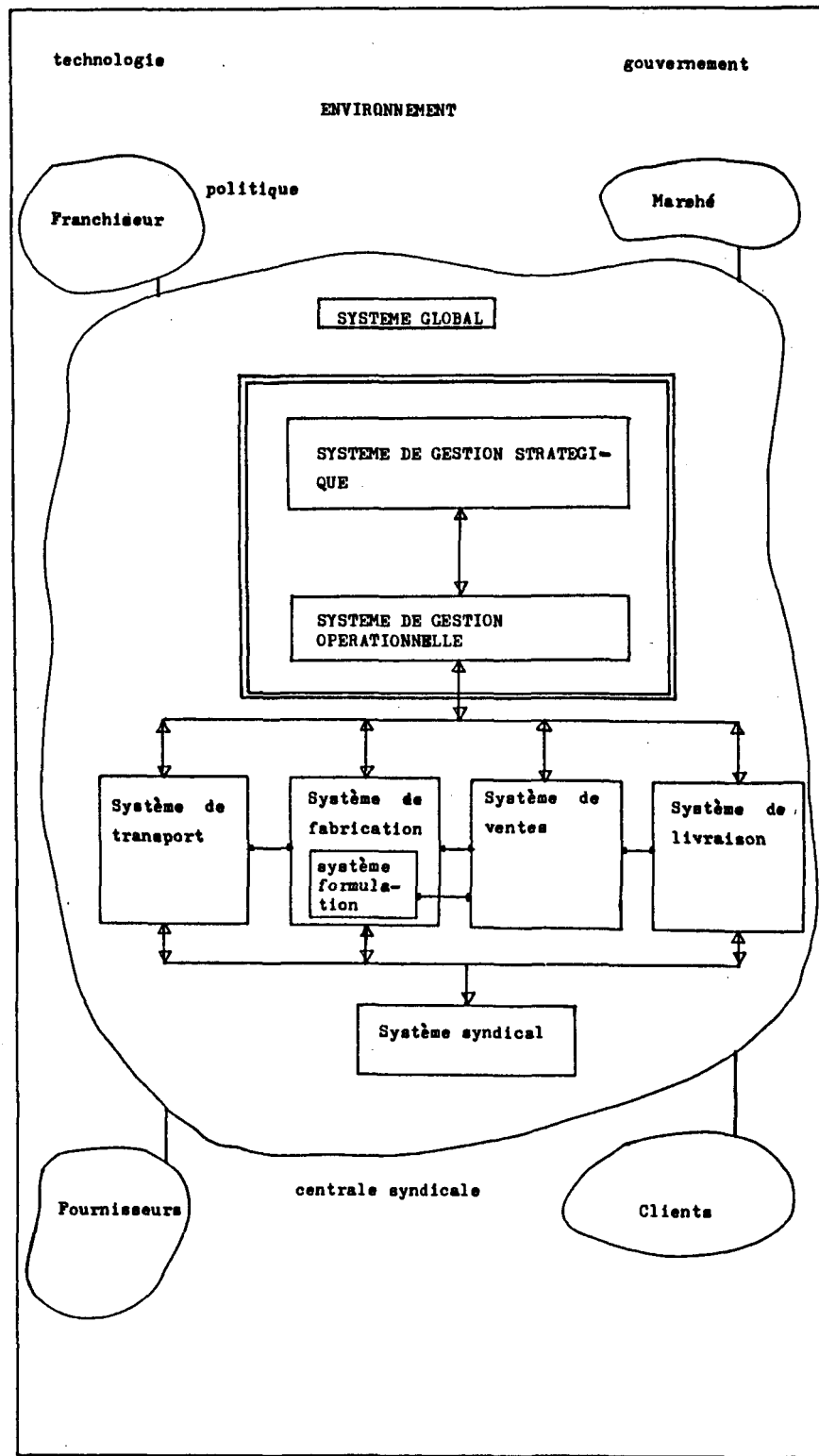


FIGURE 7 Système global

Vous remarquerez que le système de gestion stratégique existe, mais n'est pas schématisé en raison de son état peu structuré. Nous retrouverons dans les solutions plus loin la conception d'un système pertinent à la mesure des gens qui y oeuvrent.

#### 1.4.4 Les sous-systèmes

Les sous-systèmes sont identifiés et schématisés comme étant:

Le système de gestion opérationnelle - figure 8

Le système de transport - figure 9

Le système de fabrication - figure 10

Le système de formulation - figure 11

Le système de ventes - figure 12

Le système de livraison - figure 13

Le système syndical - figure 14

Les systèmes mentionnés ci-haut sont suffisamment élaborés et compréhensifs pour la majorité des acteurs dans ce processus de diagnostic-intervention et représentent peu de risque d'erreur dans leur interprétation.

Nous constatons, cependant, que la description des activités de chaque système sert économiquement à une prise de conscience, d'abord du fonctionnement quotidien des opérations et ensuite au processus de planification de toutes activités quelles qu'elles soient.

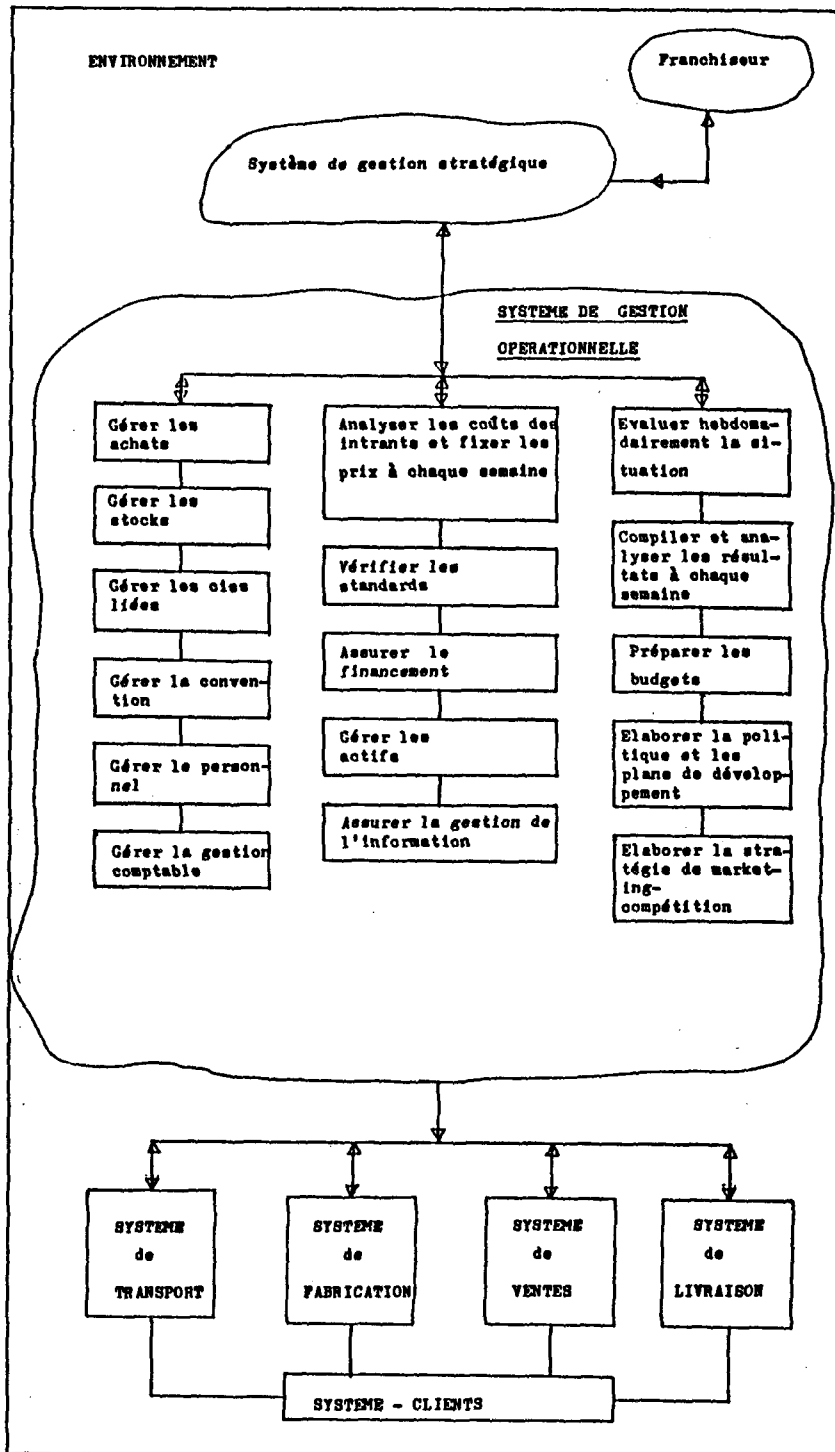


FIGURE 8 Système de gestion opérationnelle

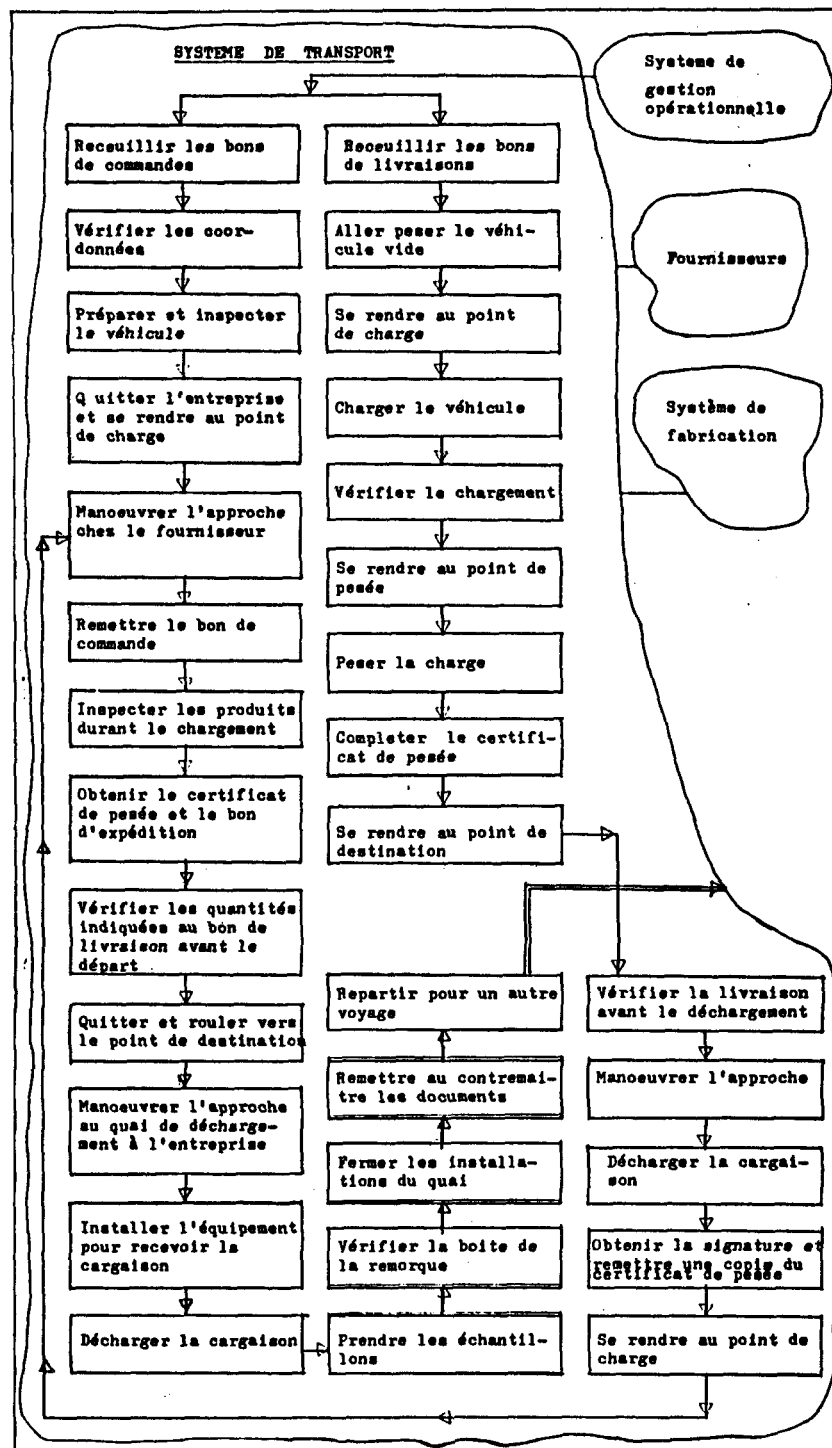


FIGURE 9 Système de transport

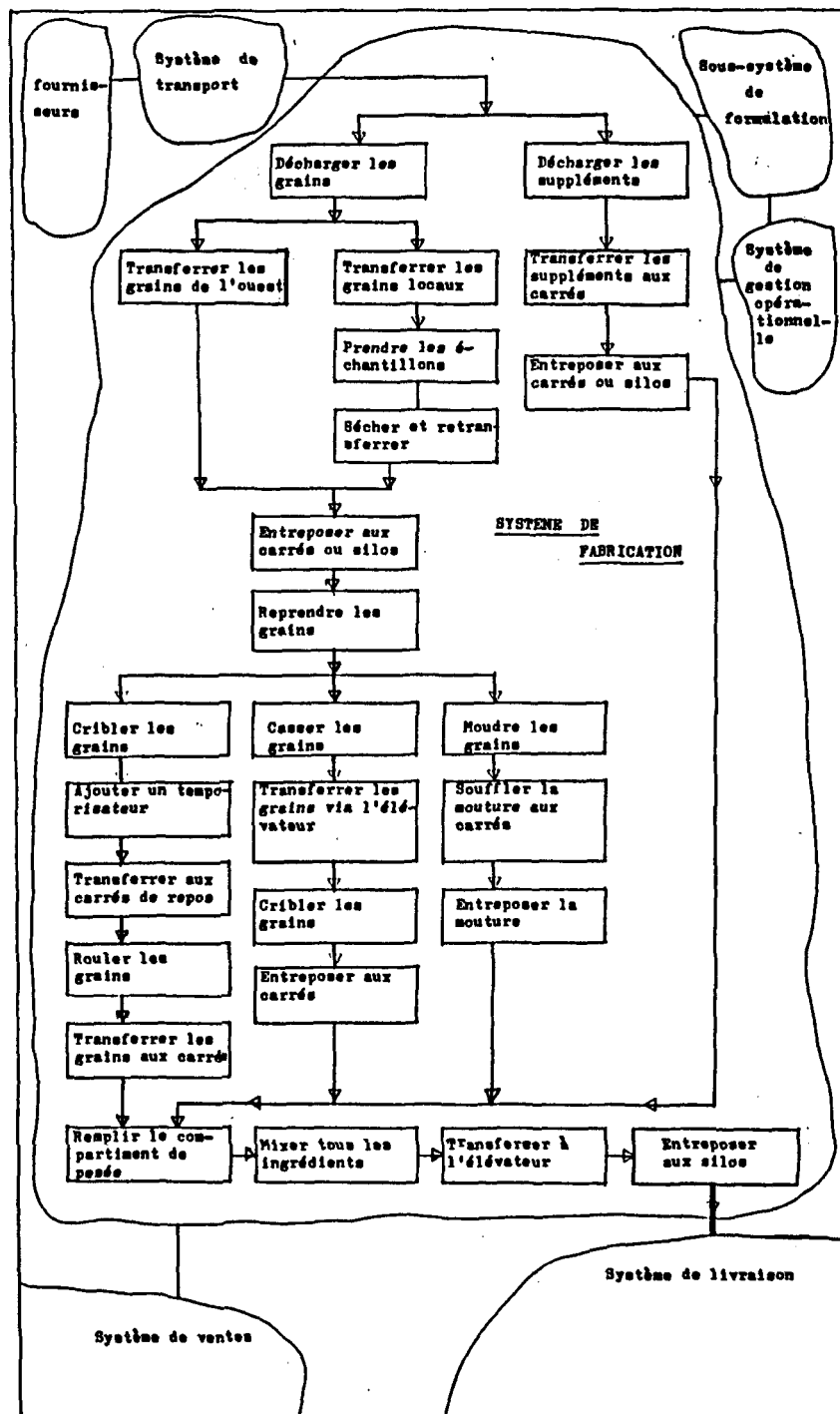


FIGURE 10 Système de fabrication



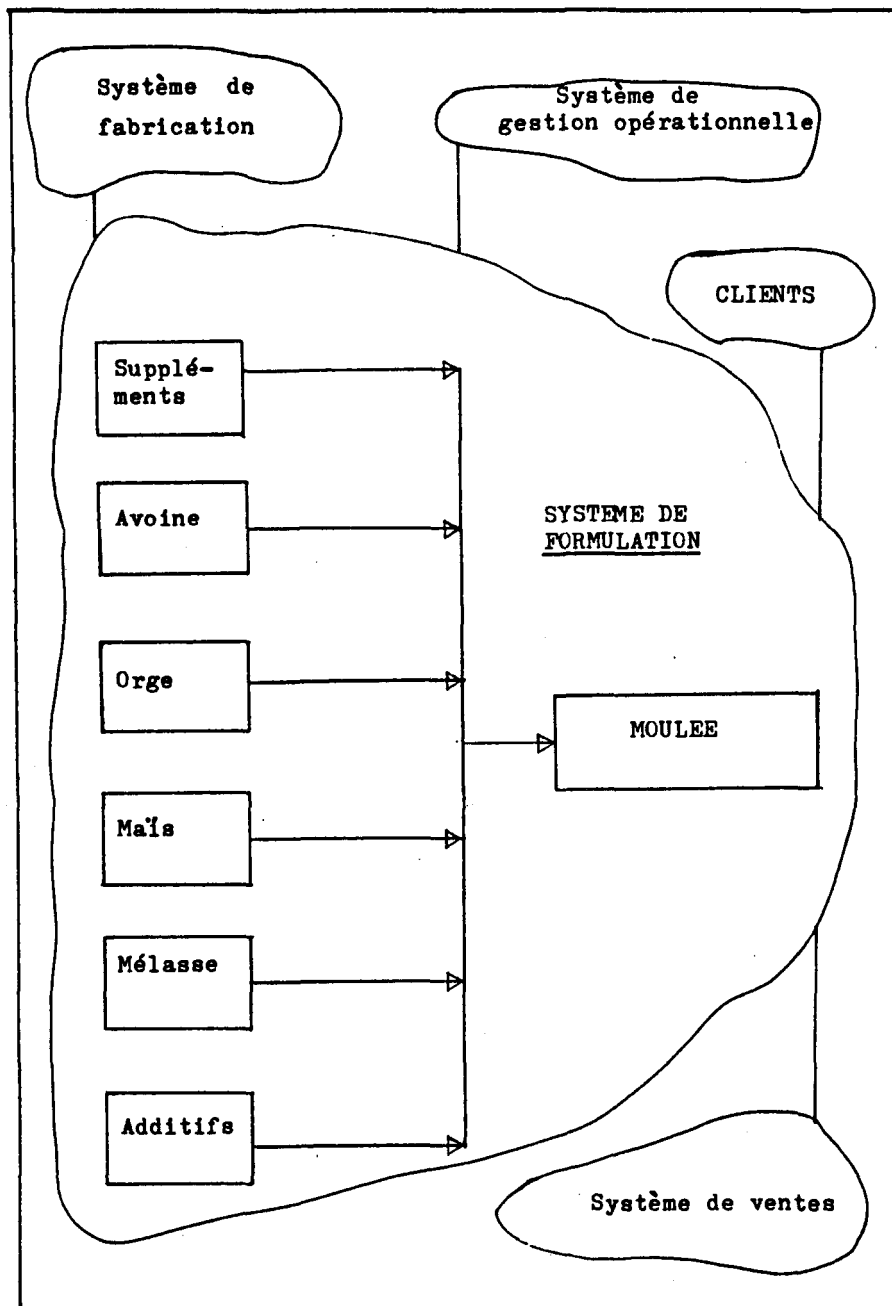


FIGURE 11 Système de formulation

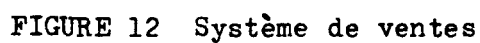


FIGURE 12 Système de ventes

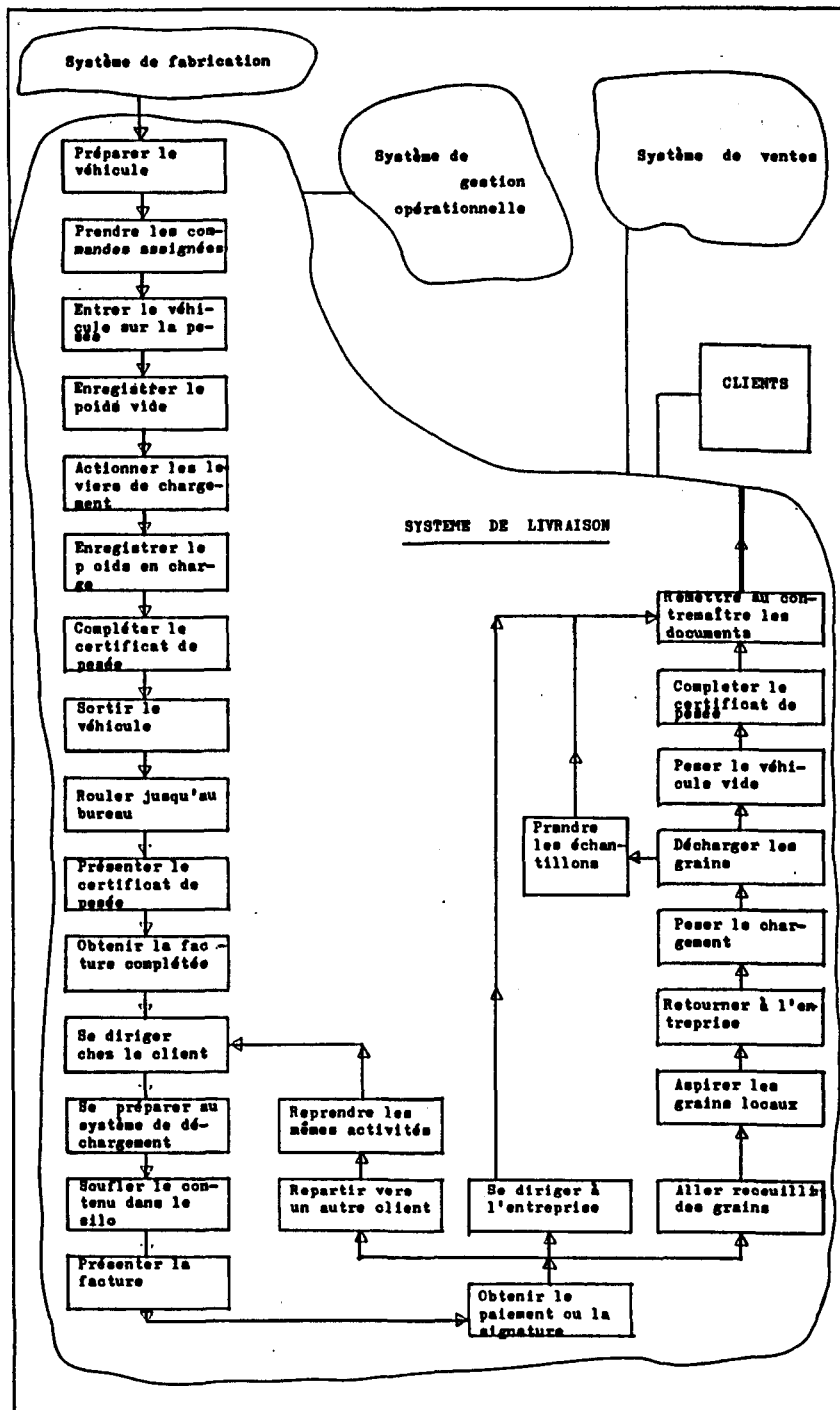


FIGURE 13 Système de livraison

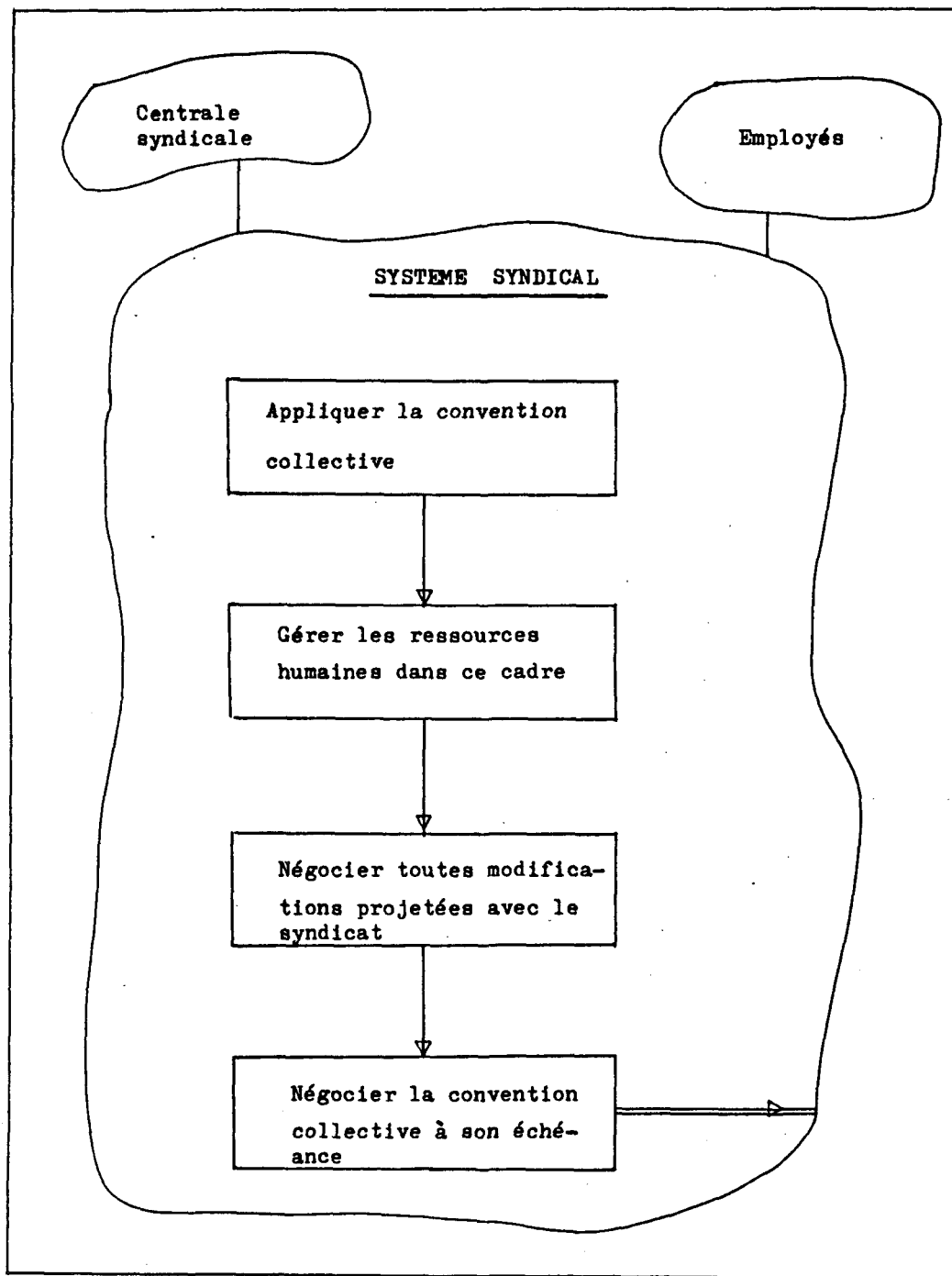


FIGURE 14 Système syndical

## 1.5 Ressources

### 1.5.1 Ressources humaines

De façon générale, le Moulin Agricole de Kénogami Inc. possède un personnel compétent pour les tâches qui lui sont confiées.

La très grande majorité des employés ont une vaste expérience des opérations dans l'usine, ce qui en principe confère une stabilité et une homogénéité dans l'exécution et la fabrication des produits.

Le secteur de la livraison est assuré par des employés ayant au moins six années d'expérience. Ce secteur est très important pour l'image du Moulin puisque ces employés sont en relation fréquente avec notre clientèle.

Le département des ventes est composé de trois représentants dont l'ancien propriétaire qui agit en qualité de conseiller spécial et deux techniciens dont l'un est diplômé de l'Ecole d'Agriculture de St-Hyacinthe en alimentation animale (zootechnie) et l'autre du Collège d'Alma en technique agricole, spécialisé dans le secteur végétal. Cette équipe de représentants est supportée par le propriétaire, lui aussi spécialiste en alimentation, et l'agronome de Shur-Gain au plan régional.

La gestion administrative est confiée à un contrôleur, lequel a quatre employés sous sa responsabilité, pour assurer le support quotidien des opérations.

Le dernier secteur de fonctionnement est le transport long-courrier qui est assuré par un employé très dédié à l'organisation et qui possède une vingtaine d'années d'expérience.

#### 1.5.2 Ressources financières

La situation financière de l'entreprise est très bonne dans l'ensemble, toutefois le problème majeur demeure le montant élevé des comptes à recevoir.

Vous trouverez dans les pages suivantes l'analyse financière des cinq dernières années montrant l'évolution positive de la situation quant au fonds de roulement, la capacité de remboursement, son financement, etc.

Pour satisfaire les besoins de confidentialité les résultats indiqués le sont sous forme de ratio sauf pour le tableau 7, celui des frais d'opération, est montré en dollars par tonne fabriquée.

#### 1.5.3 Technologie

Là comme ailleurs la technologie pose certains problèmes en terme de rentabilité face à un marché étroit et dont la pénétration est longue et fragile. Cependant, nous avons toutefois ébauché un schéma d'aménagement en terme d'installations futures dans l'entreprise.

TABLEAU 5

## LE MOULIN AGRICOLE DE KENOGAMI INC

Analyse financière

	Jan 85	84	83	82	81
<b>1 <u>RATIOS DE LIQUIDITE</u></b>					
1.1 Fonds de roulement	1,52	1,34	1,71	2,07	1,45
1.2 Liquidité immédiate	1,17	1,04	0,83	1,68	1,02
1.3 Capacité de rembours.	2,27	1,94	2,22	1,91	2,14
1.4 Couverture intérêts	2,68	4,46	4,53	3,32	7,67
<b>2 <u>RATIOS D'EFFICACITE</u></b>					
2.1 Rotation des CAR	7,25	8,78	9,5	8,3	7,5
2.2 Perception des CAR	50J	42J	39J	44J	49J
3.3 Rotation des stocks	19,7	23,9	20,6	24,0	15,1
2.4 Durée d'entreposage	18J	15J	18J	15J	24J
2.5 Rotation des CAP	13	15	14,3	14,5	25,1
2.6 Paiement des CAP	28J	24J	26J	25J	15J
2.7 Rotation de l'actif	2,5	2,5	3,1	3,5	4,1

TABLEAU 6

## LE MOULIN AGRICOLE DE KENOGAMI INC

Analyse financière (suite)

	Jan 85	84	83	82	81
<b>3 <u>RATIOS DE FINANCEMENT</u></b>					
3.1 Par les créanciers					
court terme	39,5%	42,5%	27,4%	26,8%	52,7%
long terme	19,2%	22,1%	29,2	31,1	12,8
3.2 Par les propriétaires	40,0%	34,2%	43,2	41,0	30,0
3.3 Levier financier	2,50	2,92	2,32	2,43	3,33
<b>4 <u>RATIOS DE RENTABILITE</u></b>					
4.1 Marge brut	15,43	14,64	17,44%	19,55%	17,04%
4.2 Marge nette	2,27	2,63	3,46	2,78	3,17
4.3 Rendement de l'actif	4,92	5,30	10,95	9,55	12,88
4.4 Rendement de l'avoir	12,28	15,48	25,36	23,26	42,89
4.5 Vente vs Avoir	6,24	7,20	7,33	8,40	4,07



TABLEAU 7

FRAIS D'OPERATION

Janvier 1985

Description	Moulin	C	D
Transport	10,48\$	9,10\$	4,11\$
Livraison	14,07\$	12,36\$	9,58\$
Fabrication	16,84\$	11,94\$	12,95\$
Administration	13,78\$	13,20\$	14,92\$
Ventes	9,06\$	8,56\$	4,84\$
	64,23\$	55,16\$	46,40\$
C = meunerie de même catégorie D = meunerie ayant au moins le double de volume Les résultats sont exprimés en coût à la tonne Les résultats de C et D sont fournis par le franchiseur			

Source: Canada Packers, Shur-Gain

Des spécialistes ont été consultés afin de mesurer la viabilité et la rentabilité des différentes alternatives retenues.

De plus, un voyage de sensibilisation aux USA a été effectué pour voir sur place le fonctionnement de différentes entreprises utilisant ces procédés.

Les installations actuelles remontent à près de trente ans, mais des changements importants dans la phase I au début de 1982. Ces travaux de modernisation devraient se poursuivre d'ici les cinq prochaines années.

L'orientation du marché qui est présentement en mutation devrait nous indiquer d'ici là la voie la plus sécuritaire en terme d'aménagement.

## 1.6 Climat organisationnel

### 1.6.1 Style de gestion

L'entreprise est la propriété d'un seul individu, lequel possède une expérience pertinente dans le fonctionnement et la bonne marche de celle-ci. Le propriétaire de l'entreprise est du type bâtisseur ou promoteur, d'où une capacité de travail étonnante et un rythme de fonctionnement. Ce qui laisse, à mon avis, moins de place pour les

relations avec ses employés. Par contre, le propriétaire est conscient du phénomène et a déjà entrepris des mesures pour se rapprocher de ceux-ci.

De façon générale, l'atmosphère qui règne dans l'entreprise est positive, compte tenu des contraintes syndicales existantes.

#### 1.6.2 Relations de travail

Au moment d'écrire ces lignes, le syndicat local affilié au Syndicat des Travailleurs de Commerce (CSN) est sous le coup d'une demande en désacrédition par la majorité de ses membres.

L'insatisfaction du groupe majoritaire face aux dirigeants syndicaux est à la base de l'effritement de ce syndicat. Ces derniers n'ont pas su, reconnaître d'une part, les aspirations légitimes de leurs membres et, d'autre part, leur intransigeance face aux problèmes mineurs et face au fonctionnement de l'organisation.

Il est plus que probable que la non perception des besoins et aspirations des travailleurs face à l'évolution de l'entreprise québécoise, surtout la petite entreprise en région périphérique, est la cause profonde du malaise existant.

En effet, la majorité des employés ont souhaité qu'une forme de participation se concrétise dans l'entreprise pour le mieux-être de

ceux-ci et celle de l'organisation afin d'améliorer la productivité face à la concurrence toujours croissante. La plupart réalise que les ressources de l'entreprise ne sont pas illimitées et que sa survie à long terme dépend d'une collaboration étroite des parties.

### 1.6.3 Relations

De façon générale, le climat de travail peut être considéré comme positif dans tous les départements, sauf dans celui de la fabrication qui est contrôlé par le président du syndicat, celui-ci propage son influence parasitaire aux autres employés.

Etant donné, toutefois, le nombre restreint de personnes à l'intérieur de l'unité de fabrication, l'influence de l'employé est quand même limitée.

Son action syndicale est de piètre qualité et ne correspond pas à l'évolution normale de toute société ou de toute entreprise dynamique.

## 1.7 Sélection de la zone problématique

### 1.7.1 Énumération des problèmes décelés

#### 1.7.1.1 La gestion de l'information

Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. a connu une forte croissance depuis les cinq ou six dernières années en ce qui concerne son chiffre

d'affaires, cependant durant cette période son organisation structurelle est demeurée sommaire, ne contribuant plus à une gestion homogène de ses opérations et limitant son accès à l'information en terme de prise de décision.

Les opérations comptables mensuelles étaient traitées par une firme de comptables à l'extérieur de l'entreprise et l'information véhiculée était vraiment insuffisante pour une analyse appropriée des opérations régulières.

L'autre aspect qui a souffert le plus durant cette période est sans doute le contrôle interne de l'ensemble des opérations.

#### 1.7.1.2 Coûts d'opération

En nous référant au tableau 7 des frais d'opération pour l'année se terminant en janvier 1985, nous constatons que les frais inhérents à la production d'une tonne de moulée sont supérieurs de 9,07\$ la tonne comparativement aux meuneries de même taille, affiliées à Canada Packers au Québec et l'est de l'Ontario.

Plus particulièrement, les coûts de fabrication s'approprient 55%, soit 4,90\$ la tonne, il existe donc un problème à solutionner à ce niveau. Deux facteurs semblent ressortir à l'analyse de ce phénomène soit, d'une part, le type de meunerie lui-même (1957) et, d'autre part, le rapport de force syndical.

Il est bien évident que des mesures seront prises pour réduire cet écart le plus vite possible.

En ce qui concerne les autres coûts additionnels, la situation demeure sous contrôle et une surveillance constante est appliquée afin de minimiser leur impact.

#### 1.7.1.3 Relations de travail

Comme mentionné précédemment, les employés ont majoritairement présenté une demande au Ministère du Travail de désacrédition puisque le véhicule syndical ne correspond plus à leurs aspirations.

La grande partie des employés désirent ardemment mieux s'identifier à l'organisation et participer sous différentes formes à son évolution.

En conséquence, diverses alternatives seront présentées aux employés au début de 1986 afin de répondre à leurs attentes des employés.

#### 1.7.1.4 Planification

La planification demeure en général un des éléments du management des moins compris ou du moins des moins appliqués dans l'entreprise.

Si l'on regarde le phénomène de PMO dans son ensemble, nous sommes en face d'un propriétaire-dirigeant ou de quelques associés pris avec le

fonctionnement global de l'entreprise avec sa comptabilité, son développement, sa gestion quotidienne, etc.

Il existe, à mon avis, une volonté marquée pour la réussite de l'organisation, cependant ce sont les moyens qui manquent pour y arriver totalement.

Un diagnostic efficace de l'entreprise, à des périodes déterminées, se veut un outil indispensable pour sa survie à long terme.

#### 1.7.2 Sélection de la zone problématique

J'ai donc choisi, d'un commun accord avec les différents intervenants de l'entreprise, de sélectionner et de traiter de la gestion de l'information comme principal problème à résoudre dans l'organisation.

Il s'agit, en quelque sorte, de ne pas critiquer le passé, mais simplement se tourner vers l'avenir et réaliser un plan de gestion de l'information, tenant compte des capacités de l'organisation et son orientation.

En conséquence, le traitement de la gestion de l'information sera orienté comme base de développement de l'entreprise.

Comme deuxième problème à solutionner, je m'arrêterai sur la gestion stratégique. Le sujet sera traité de façon globale en soumettant un modèle de fonctionnement ou processus afin d'aider les intervenants à diagnostiquer l'entreprise périodiquement.



## CHAPITRE II

## CHAPITRE II

### ANCRAGE

#### 2. Choix du système pertinent

L'objectif primordial des administrateurs de Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. est l'élaboration d'un système de gestion de l'information permettant ainsi de mieux cerner la tendance de l'entreprise, l'aider à la prise de décision des opérations quotidiennes et, surtout, de servir d'outil de développement pour l'avenir.

Ce système devrait avoir aussi comme objectif, la participation des employés des différents départements. Cette participation reste à définir de façon spécifique, cependant tous et chacun s'accordent à dire que l'entreprise doit poursuivre son dynamisme, innover afin de demeurer concurrentielle et assurer son évolution à long terme.

Le système d'information devra être un outil privilégié de gestion courante en fournissant les données ou renseignements dans un très court laps de temps et en favorisant la communication entre les différents intervenants à chaque phase des opérations.

Donc, face au défi de l'avenir, l'entreprise doit prendre des décisions quant à son orientation à plus ou moins court terme, ce qui exige ainsi une connaissance des faits la plus exact possible.

Etant un intervenant privilégié dans l'entreprise et ayant une expérience pratique de gestion d'une quinzaine d'années dans les petites et moyennes organisations, je considère que Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. a besoin d'un modèle simple et fonctionnel d'information à la mesure des gens de l'entreprise. Inutile de paraphraser et d'essayer d'implanter des super théories, surtout vouées à la grande entreprise. Il faut reconnaître que l'étude des systèmes d'information dans la PME est à ses débuts et que les modèles de développement sont d'une rareté pratiquement totale.

La revue de la littérature sur le sujet nous amène inévitablement vers la grande entreprise possédant toutes les ressources pour satisfaire au bon fonctionnement d'un système intégré d'information.

## 2.1 Définition du système pertinent

Compte tenu des propos énoncés aux pages précédentes sur le choix du système, il m'apparaît, dès lors, que tout système doit être conçu en fonction des besoins propres de chaque organisation.

En conséquence, il est impérieux de bien saisir et d'évaluer les besoins à court, moyen et long terme de l'entreprise. Ce principe de base demeure la pierre angulaire du fonctionnement harmonieux d'un système d'information pour assurer ou orienter le développement futur de celle-ci.

Evidemment, tout bon système doit avoir certaines caractéristiques. En voici quelques éléments:

- 1- Un coût modeste en fonction des ressources de l'organisation;
- 2- une simplicité pour assurer la participation de tous;
- 3- une souplesse de fonctionnement;
- 4- une adaptabilité afin que personne ne se sente prisonnier d'une structure;
- 5- l'informatisation doit couvrir une large partie des opérations courantes;
- 6- un contrôle facile de son mécanisme;
- 7- être modifiable en fonction des besoins des intervenants;
- 8- être mesurable en terme de rentabilité au sens large du mot.

Ces principales caractéristiques d'un système d'information nous servent donc de base afin de concevoir une solution adaptée à l'entreprise Le Moulin Agricole de Kénogami Inc.

## 2.2 Validation du système pertinent

Il s'agit de vérifier ici, si ledit système correspond et/ou répond bien aux exigences des différents intervenants impliqués.

Pour ce faire nous nous référerons aux études systémiques effectuées à Lancaster par P.B. Checkland qui propose six critères pour définir la construction d'un système d'activités humaines:

- Au propriétaire du système:  
    Qui peut agir directement?
- A l'environnement:  
    Quelles sont les contraintes environnementales qui l'influencent?
- Aux clients:  
    Identifier les bénéficiaires.
- Aux activités de transformation:  
    Saisir les activités centrales du système.
- Aux acteurs:  
    Identifier les personnes qui influencent et effectuent les activités.
- Le point de vue:  
    Le cadre de référence acquis.

D'après ces six critères que nous venons d'énumérer, nous allons vérifier si notre système répond bien à chaque question ou interrogation. De ce fait, nous pouvons contrôler la pertinence de la définition de notre système:

- Le propriétaire-dirigeant;
- l'industrie de l'alimentation animale (agriculture);
- le propriétaire et les employés;
- planifier, concevoir et implanter;
- le propriétaire et le gestionnaire;
- la mise en place d'un système efficace au moindre coût pour favoriser le développement de l'entreprise.

### CHAPITRE III

## CHAPITRE III

### CONCEPTUALISATION

#### 3. La conceptualisation du système

Il s'agit, en l'occurrence, de répondre aux besoins de l'entreprise en élaborant un système d'information efficace, facile à comprendre et suffisamment performant dans son ensemble.

Il est impératif que tout système d'information réponde aux besoins de l'organisation en terme de gestion stratégique. Pour ce faire, un système de planification est conçu afin d'amener les intervenants dans une première étape à communiquer entre eux dans un cadre articulé et, ultérieurement, à les impliquer dans une réflexion structurée sur le fonctionnement de l'entreprise.

Par la suite, il s'agit de concevoir un modèle de gestion de l'information vraiment exclusif à l'entreprise, en tenant compte des forces et faiblesses des intervenants, ainsi que des objectifs poursuivis par les acteurs dans le temps.



Nous retrouverons aux figures 15, 16, 17 et 18 les modèles proposés et leurs explications aux pages suivantes.

### 3.1 Le modèle de gestion stratégique

Le modèle proposé (figure 15) comprend essentiellement trois étapes importantes, soit:

- Evaluation de la situation actuelle des ressources et détermination des objectifs;
- élaboration des solutions et conception de plans et programmes;
- exécution et contrôle des résultats.

Dans la première étape, il s'agit de conscientiser les intervenants à procéder au diagnostic de l'entreprise en laissant de côté les préjugés et en approfondissant la connaissance des éléments qui composent celle-ci. Cette première phase de la gestion stratégique est cruciale, en ce sens que l'évaluation la plus exacte du présent aura un effet direct sur la continuité du processus et sur la qualité de celui-ci. Compte tenu des circonstances et/ou des faits ci-haut mentionnés, l'étape se poursuit par la détermination des objectifs de l'entreprise dans chaque sphère de son fonctionnement.

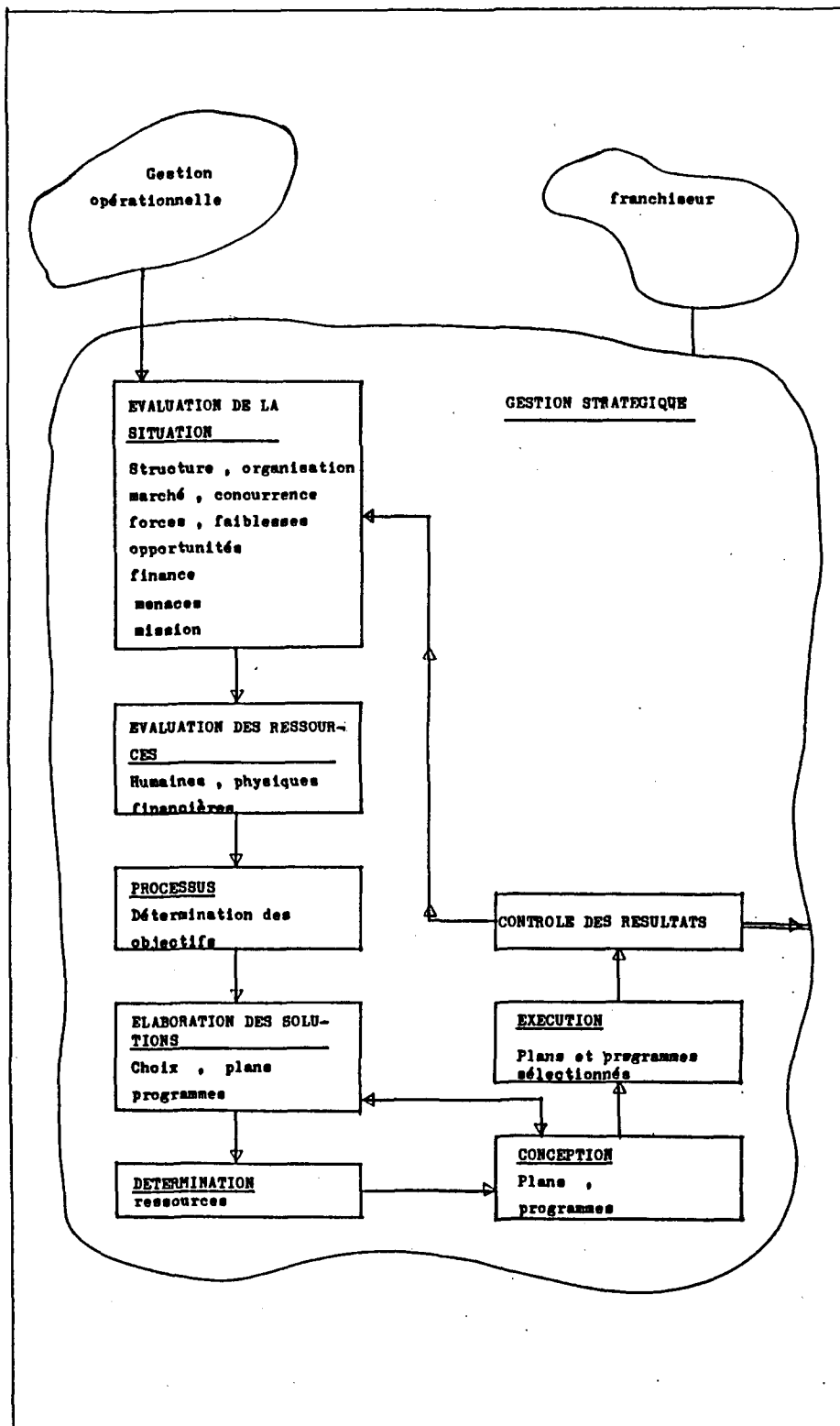


FIGURE 15 Système de gestion stratégique

Lors de la deuxième étape de ce processus, il s'agit, en l'occurrence, de bien cerner les différentes alternatives ou options qui s'offrent aux gestionnaires en fonction des objectifs choisis, de déterminer les ressources humaines, financières et physiques qui y seront affectées afin de réaliser les objectifs et enfin, concevoir les plans et programmes d'action qui seront opérationnels par la suite afin d'atteindre les résultats escomptés.

Dans la dernière étape de la planification stratégique, il s'agit à toute fin pratique de passer à l'action en mettant en exécution ou en place les plans et programmes sélectionnés et procéder aux corrections ou modifications durant leur mise en application afin de s'ajuster à la réalité. Par la suite, il est très important de contrôler les résultats obtenus avec les résultats escomptés lors de la détermination des objectifs.

### 3.2 Le modèle de gestion de l'information

Toute organisation - grande entreprise, organisme gouvernemental, collège, université, petite et moyenne entreprise (PME) - possède aussi des systèmes d'information qui fournissent des rapports d'information aux divers paliers de la structure organisationnelle. Ces rapports sont utilisés pour fournir les données dont les intervenants ont besoin dans la gestion courante.

Ces systèmes sont très souvent le fruit d'un apport intuitif des intervenants et sont conçus spontanément sans encadrement. Cependant, même dans ce contexte, ils sont d'une grande utilité à la gestion des organisations.

L'objectif primordial, en concevant le modèle de système de la gestion de l'information proposé (figure 16), demeure le développement, à plus ou moins long terme, de l'entreprise, en ce sens que les intervenants auront privilégié un mode de fonctionnement adapté à la réalité de l'organisation en vue de sa croissance et sa diversification future.

Le modèle du système d'information est accompagné du système informatique et de ses sous-systèmes. Le système informatique peut, en effet, à mon avis, fournir un ensemble de données de toute première valeur pour la prise de décisions. En conséquence, ces systèmes seront plus particulièrement développés plus loin.

Le modèle du système de gestion de l'information proposé se caractérise par sa présentation sur deux paliers, soit dans la partie supérieure, ce que j'appellerais la relation information - relation humaine sous les aspects de réunions du personnel et du comité consultatif et par la relation information - relation organisationnelle par la gestion informatique. Dans la partie inférieure, non moins importante, il va sans dire, le modèle propose un cadre de fonctionnement structuré de la gestion de l'information au niveau des divers départements de l'entreprise.

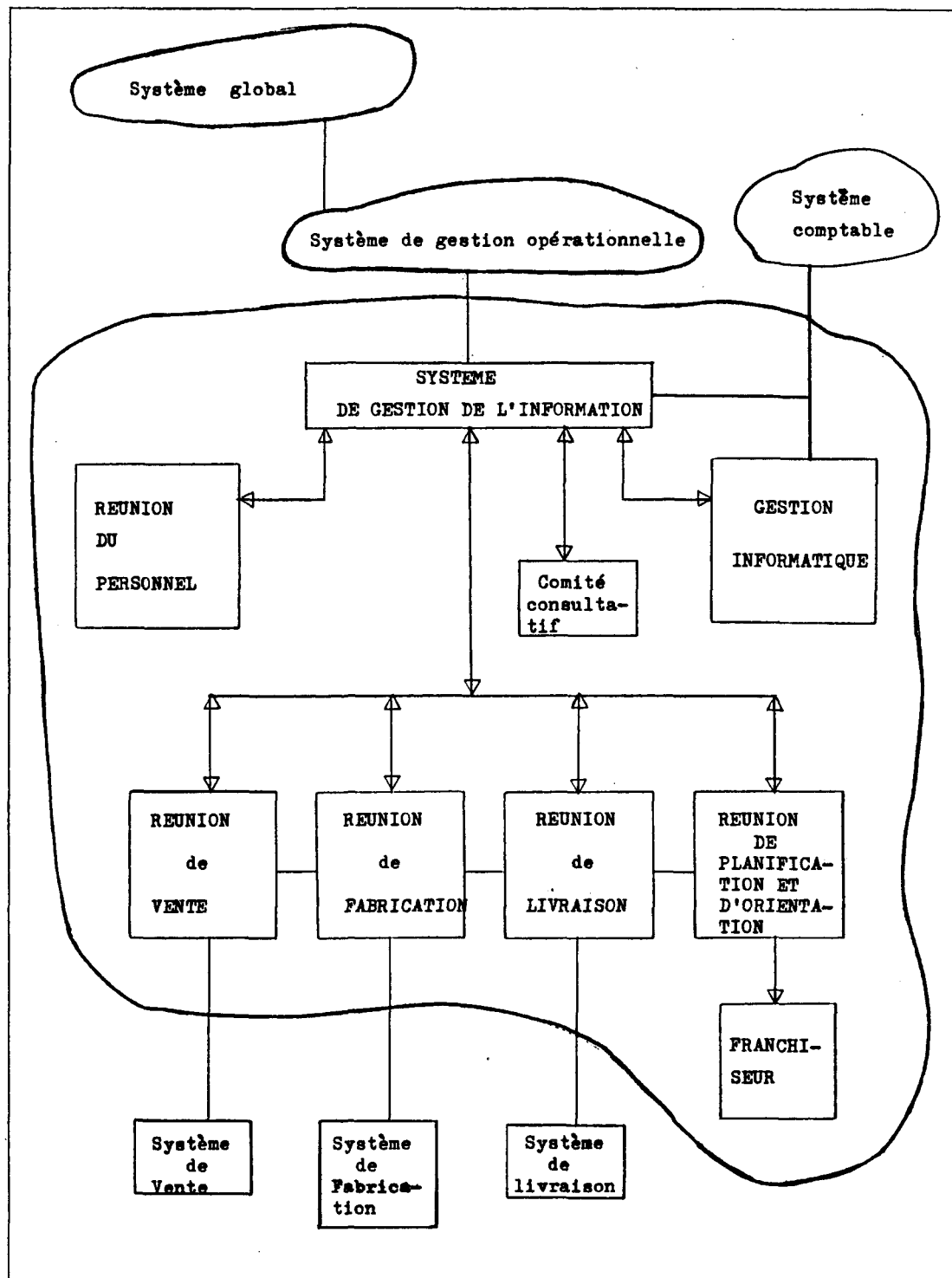


FIGURE 16 Système de gestion de l'information

Il faut se rappeler que le système de gestion de l'information reçoit ses coordonnées du système de planification stratégique, lequel a élaboré des objectifs globaux et spécifiques pour la bonne marche de l'entreprise. Le système de gestion de l'information doit donc :

- Soutenir les orientations de l'organisation;
- permettre l'épanouissement de ses intervenants;
- provoquer le dialogue et la participation;
- emmagasiner les informations pertinentes aux opérations;
- aider à la prise de décision;
- orienter le développement futur.

Le modèle de gestion de l'information propose toute une série de rencontres ou de réunions, d'une part, et une gestion informatique, d'autre part. Ces deux parties ne sont pas à l'opposé, au contraire, l'une a absolument besoin de l'autre pour assurer l'interrelation des données et des personnes.

Les réunions présentées dans le modèle doivent servir de catalyseur entre les différents acteurs intervenant dans l'entreprise. Ces réunions doivent être structurées afin de tirer le maximum d'efficacité et d'attentes. De plus, elles doivent être suffisamment fréquentes pour conserver l'intérêt des intervenants impliqués.

Une certaine originalité est proposée par la formation d'un encadrement appelé "comité consultatif" dont l'objectif premier est de réunir à une même table les employés et le propriétaire-dirigeant pour dialoguer sur les opérations de l'entreprise. Les employés ont accepté, d'une part, de déléguer deux représentants au comité et, d'autre part, le fait que le propriétaire et le directeur-administratif représente la partie patronale. Le comité devra définir ses objectifs et son mode de fonctionnement au fur et à mesure de son évolution.

Il est peut-être bizarre de retrouver la présence du franchiseur au sein du modèle, cependant, il faut expliquer que la présence du représentant régional est d'au moins deux jours par semaine en moyenne dans l'entreprise, ce qui le place comme un intervenant privilégié au sein de l'organisation.

### 3.3 Gestion du système comptable

Le modèle illustré à la figure 17 nous montre, de façon globale, le processus des flux financiers de l'organisation. Le centre névralgique du système converge vers le fonds de roulement ou si vous voulez la disponibilité des fonds à court terme pour assurer les opérations quotidiennes.

Ce modèle sert de base pour l'élaboration du système informatique et permet aux intervenants de visualiser globalement le processus de transformation ou de fabrication et ses effets sur le système financier.

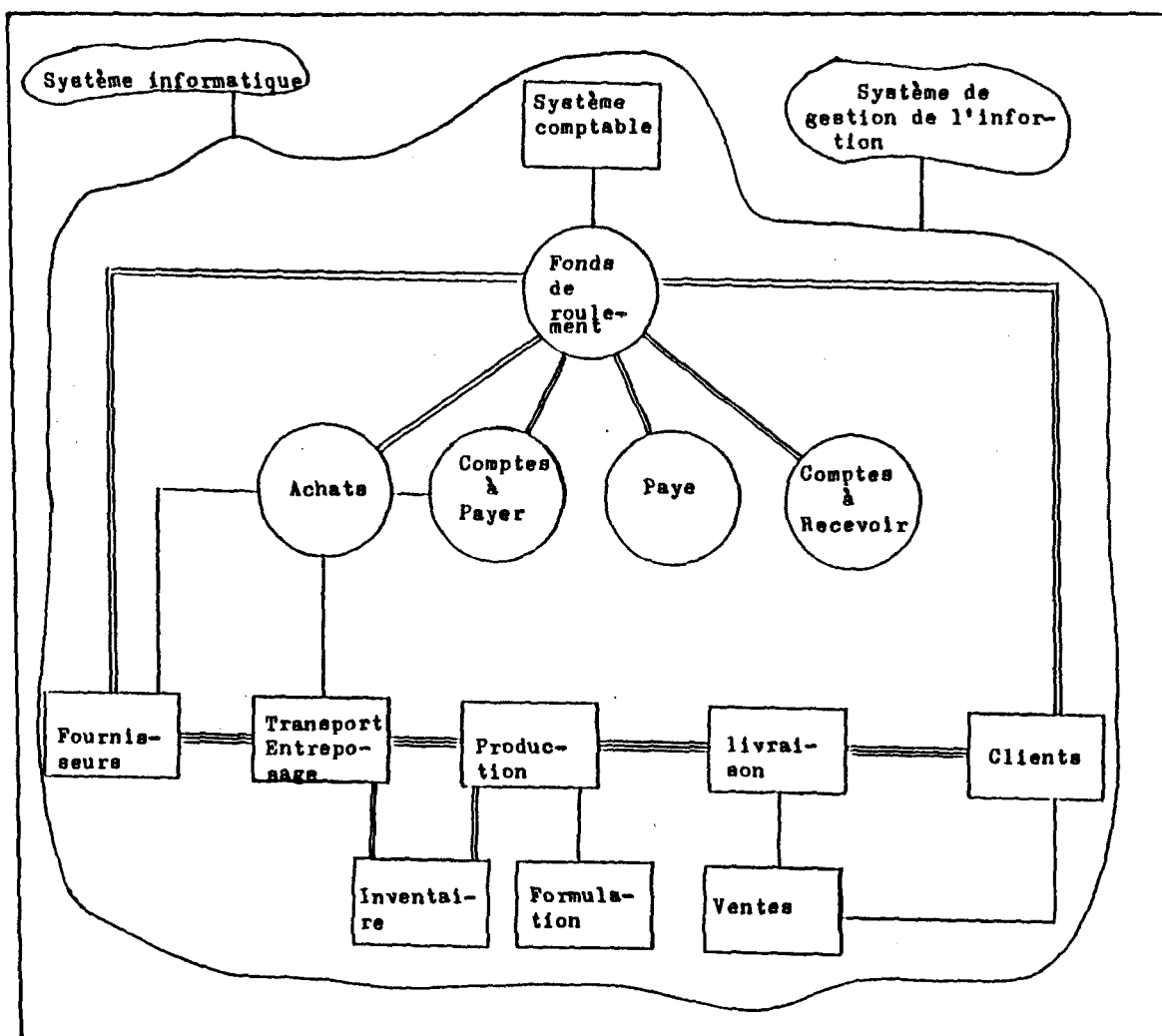


FIGURE 17 Système comptable



La partie supérieure du système montre les sous-systèmes d'achats, des comptes à payer, de la paie et des comptes à recevoir, lesquels forment la masse monétaire nécessaire pour payer l'ensemble des coûts.

La partie inférieure montre la production à partir des fournisseurs, soit la matière première jusqu'aux clients, soit la destination ultime des produits.

### 3.4 Le modèle du système informatique

Vous trouverez aux figures 18 à 26 le modèle de la gestion informatique et ses sous-systèmes (sauf la fabrication).

Le point central du système informatique est le grand-livre vers lequel les autres systèmes convergent via le module "interface".

Le système illustré doit être, de façon systématique, assez performant pour répondre au service au comptoir de la clientèle, c'est-à-dire, avoir un temps de réponse court pour satisfaire le client qui attend sa facture.

Le système doit, de plus, être facile à manipuler afin qu'un employé non spécialisé puisse l'opérer sans difficulté et que la période d'apprentissage soit réduite au maximum.

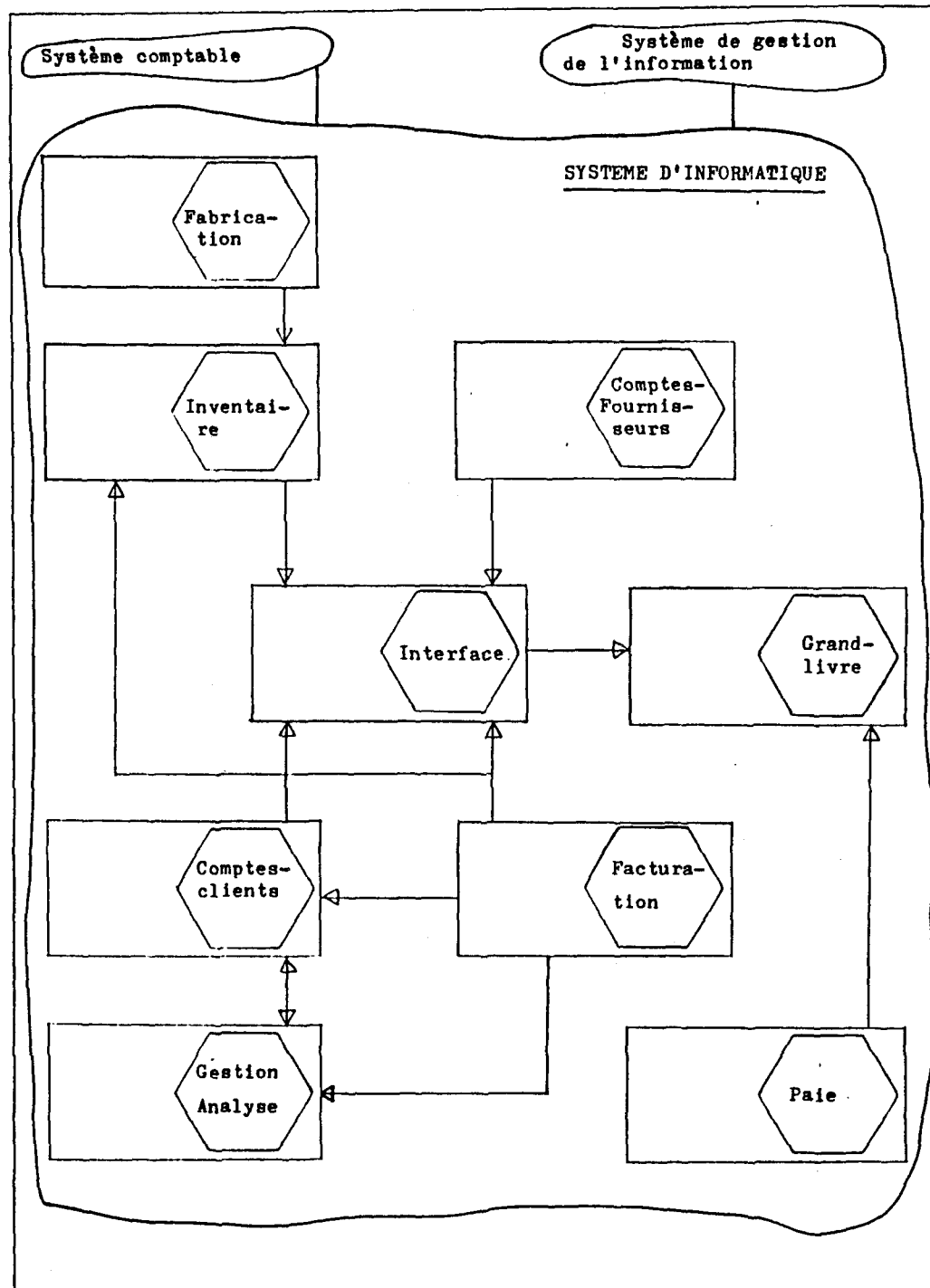


FIGURE 18 Système d'informatique

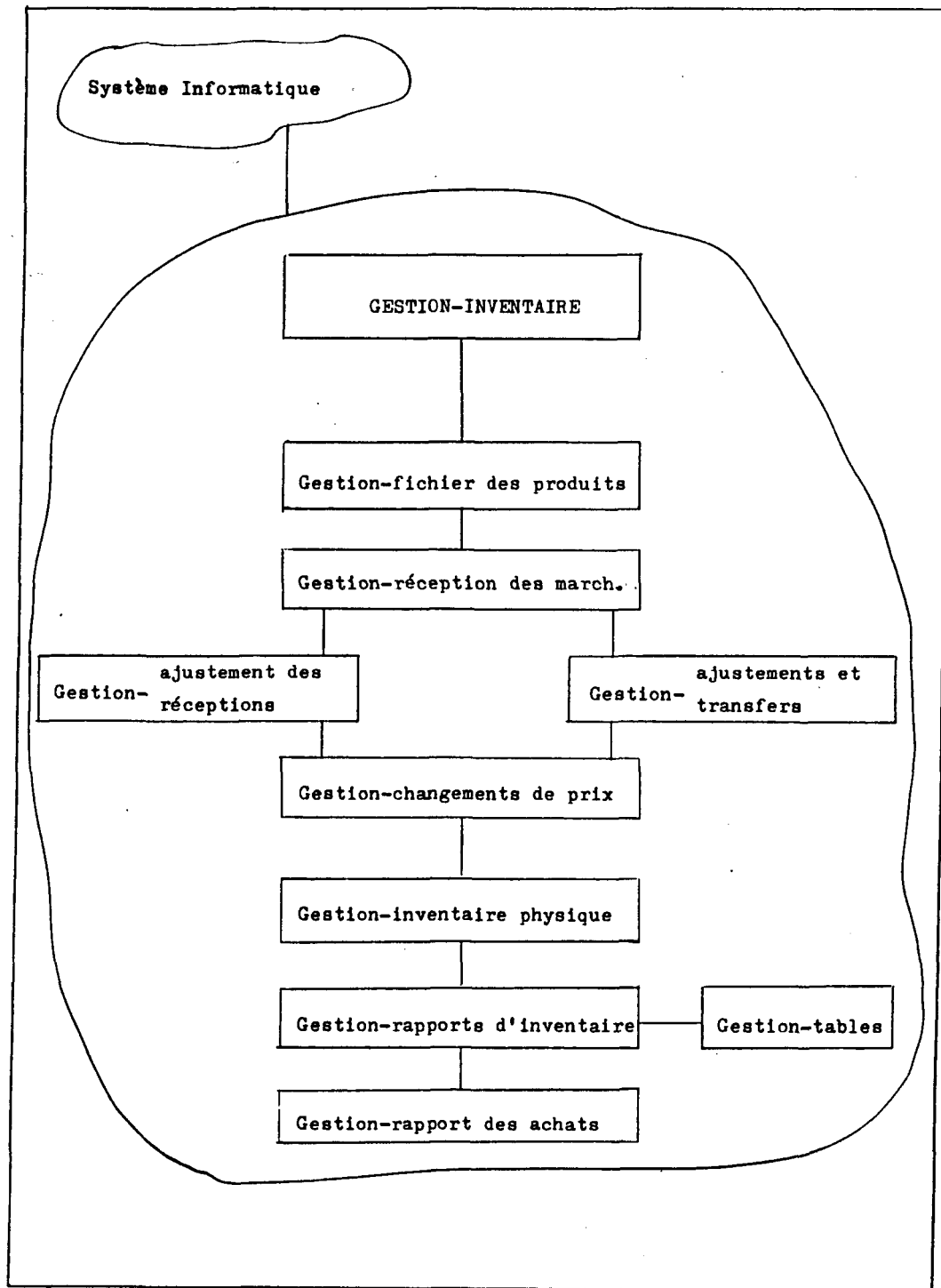


FIGURE 19 Sous-système d'inventaire

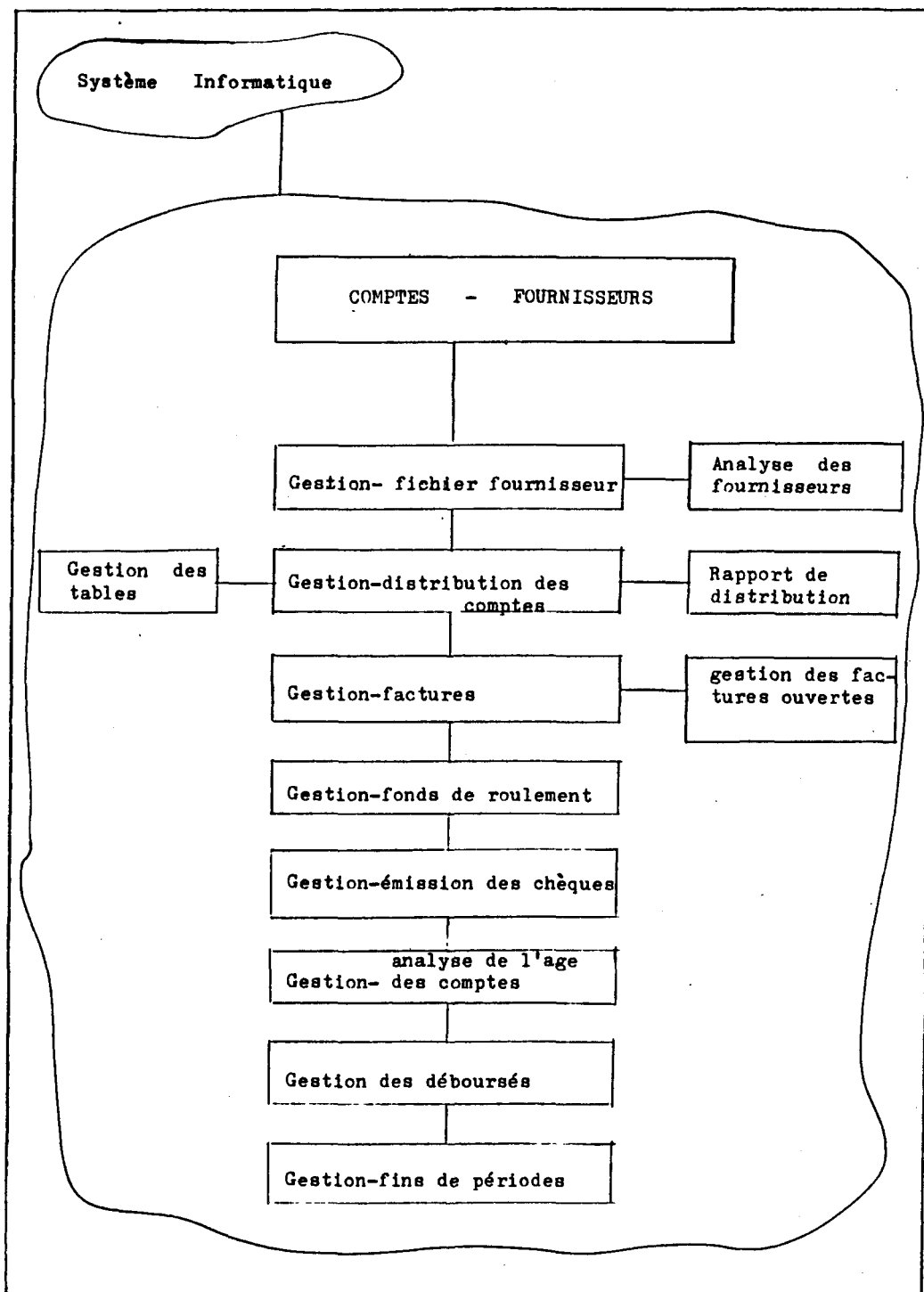


FIGURE 20 Sous-système des fournisseurs

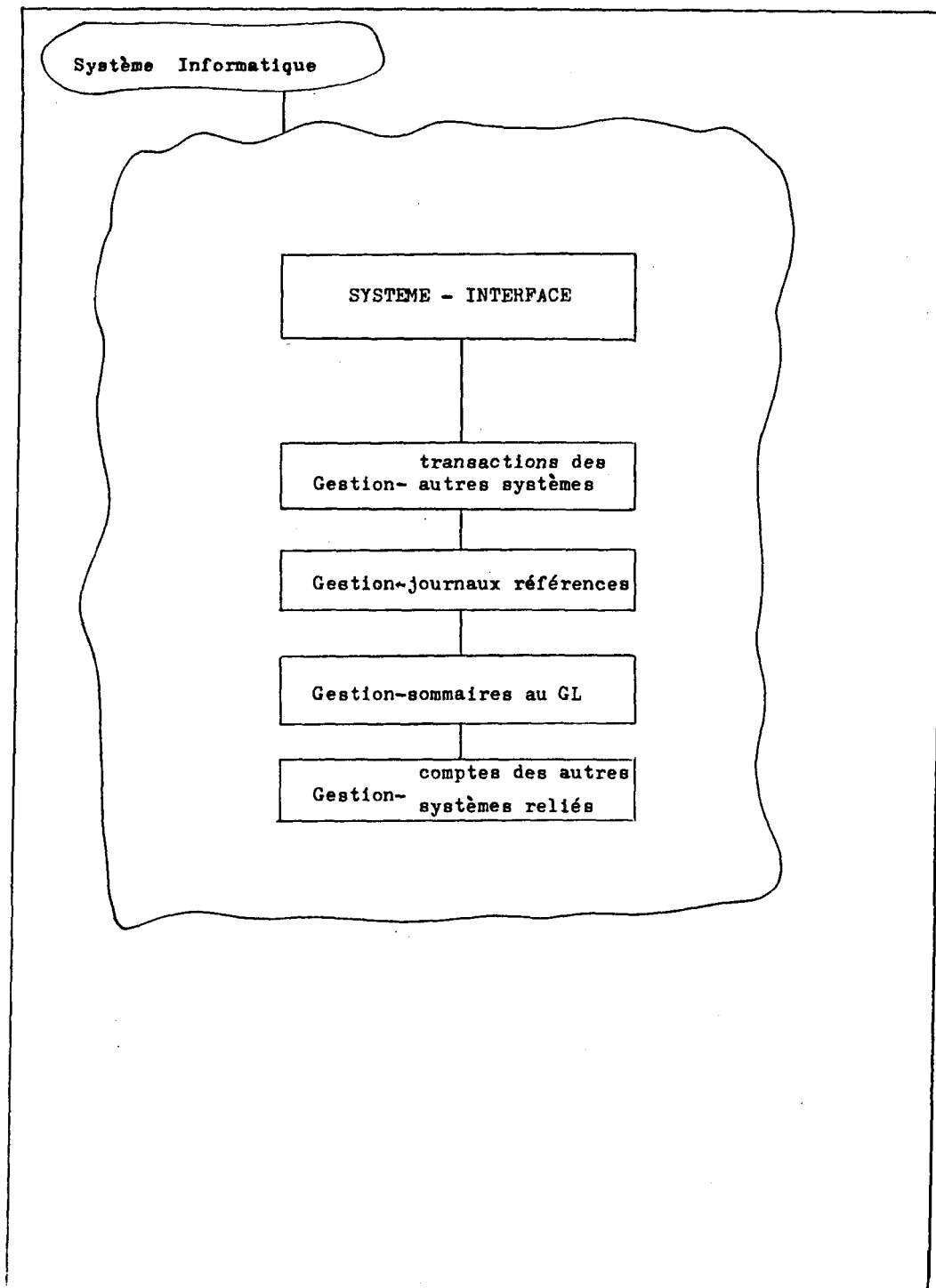


FIGURE 21 Sous-système d'interface

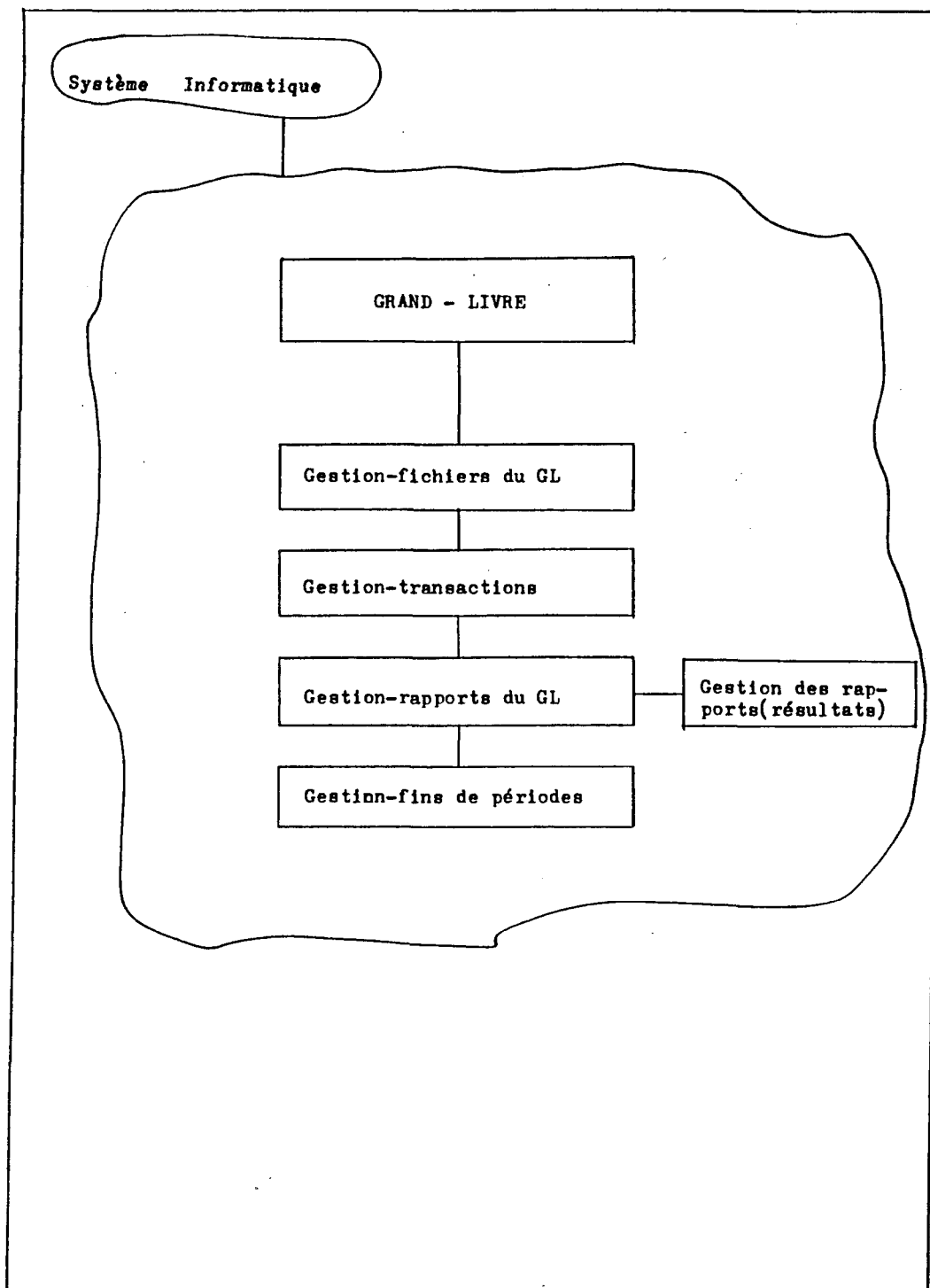


FIGURE 22 Sous-système du grand livre

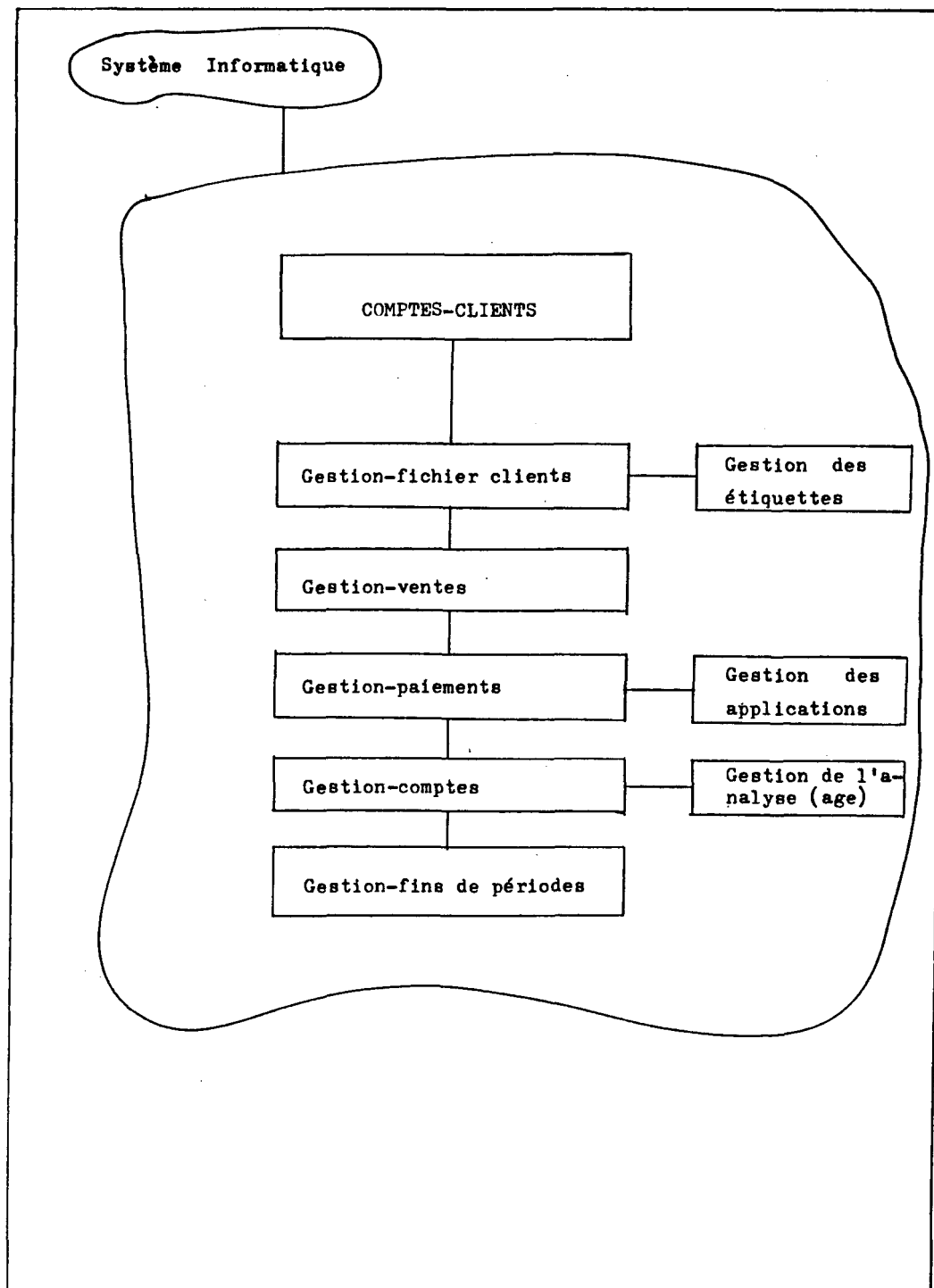


FIGURE 23 Sous-système des comptes-clients

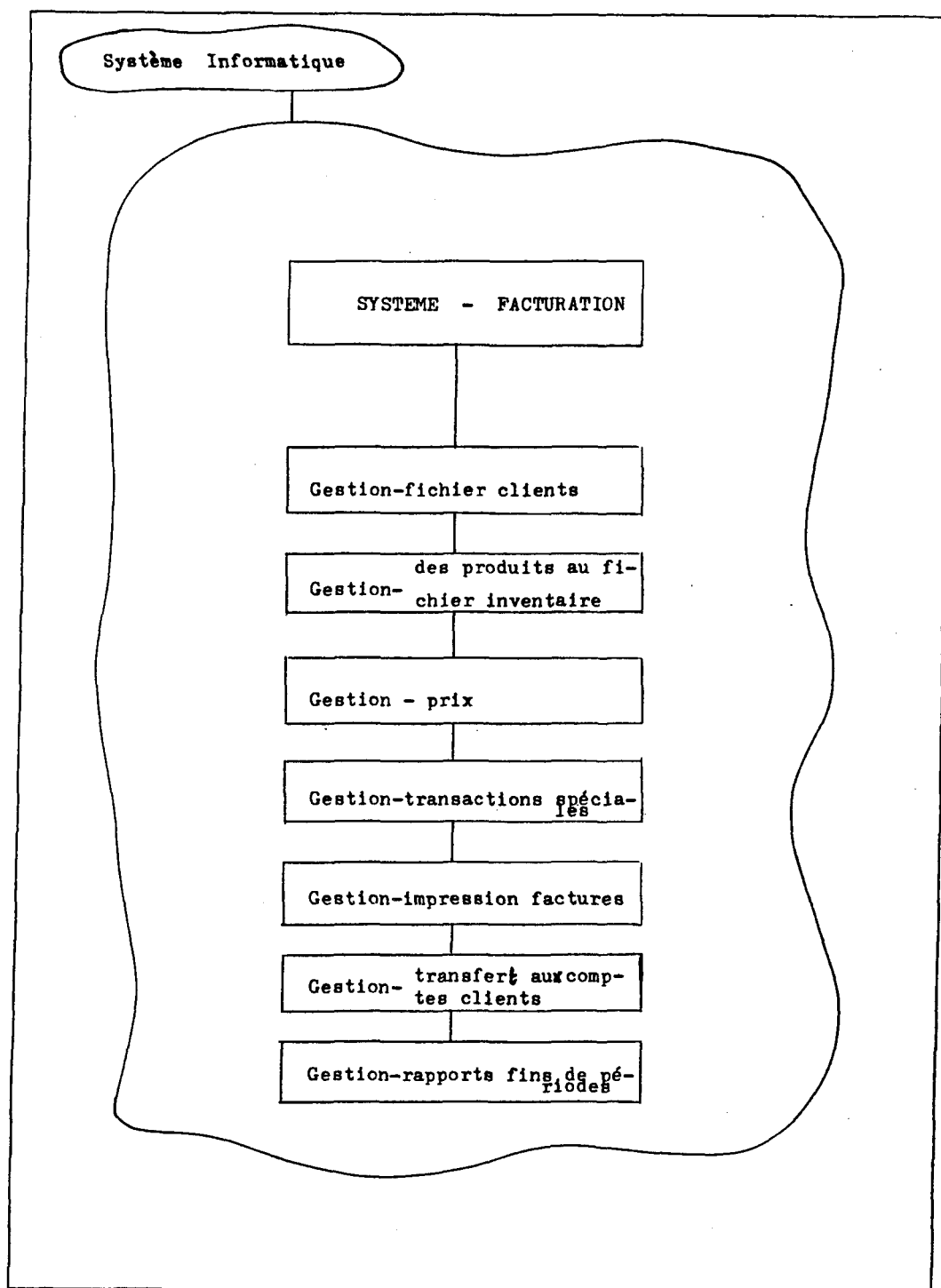


FIGURE 24 Sous-système de la facturation



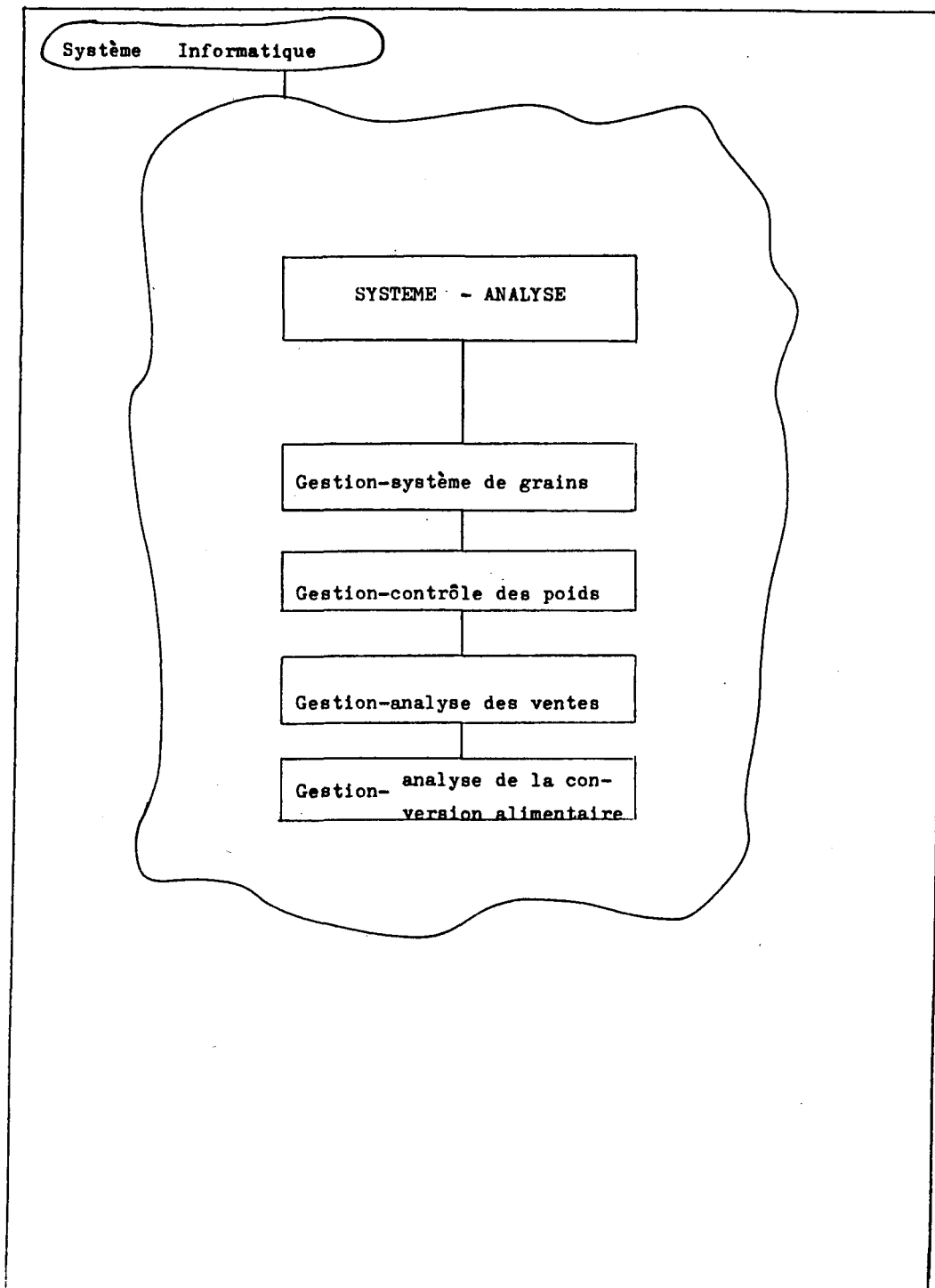


FIGURE 25 Sous-système de l'analyse

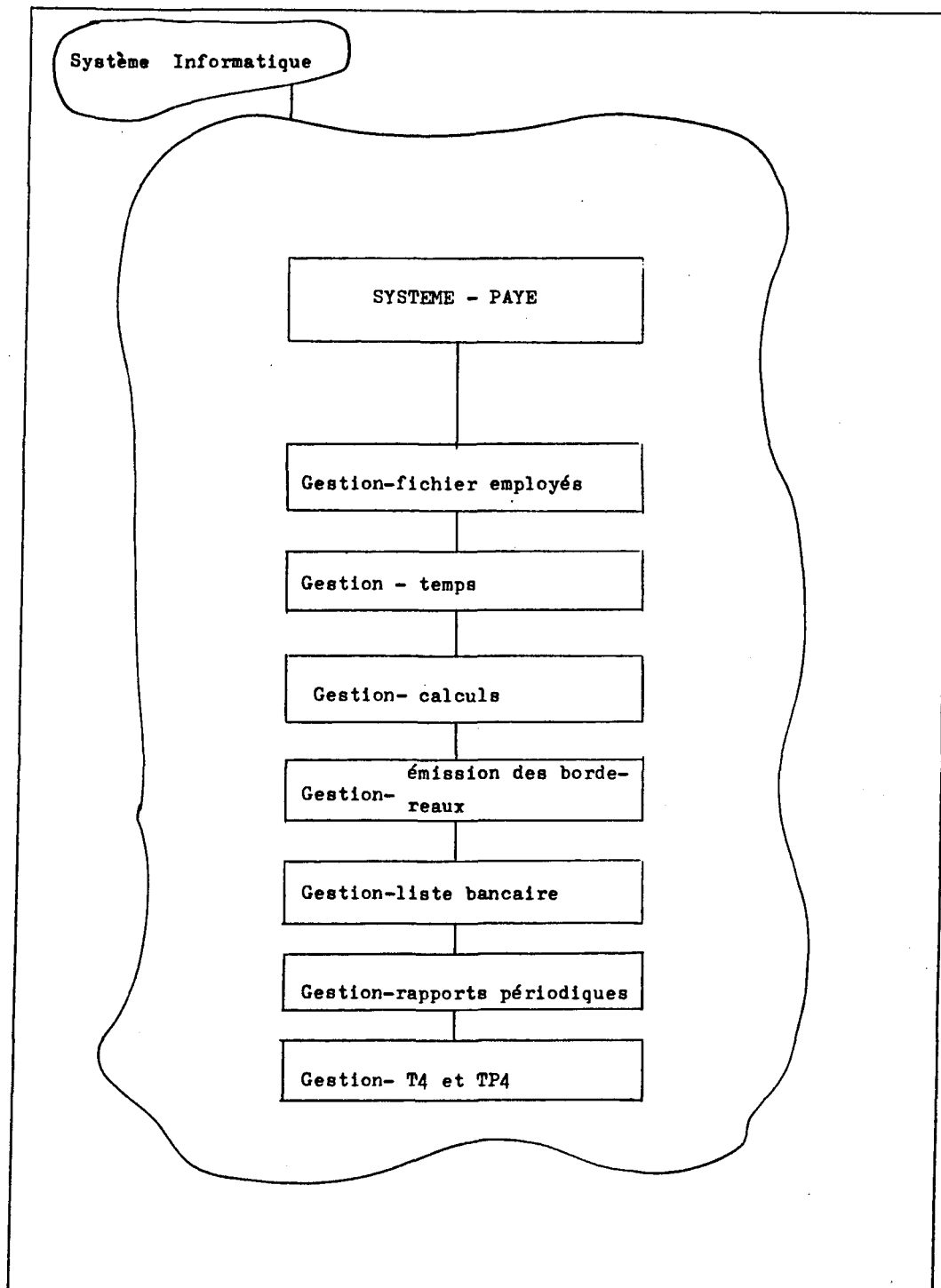


FIGURE 26 Sous-système de la paie

Le système proposé couvre l'ensemble des opérations de l'entreprise, en plus d'être passablement flexible afin d'assurer un développement constant.

On peut résumer globalement les nombreux éléments de ce système de gestion de l'informatique par les trois caractéristiques qui forment sa configuration:

- a) Le système d'entrée/sortie qui compile sans aucun délai l'entrée d'une transaction et son traitement subséquent.
- b) Le système opérationnel, c'est-à-dire le contrôle de l'interrogation des fichiers via des terminaux.
- c) Le système d'analyse de gestion qui fournit tous les rapports requis pour les divers départements.

### 3.5 Validation du modèle conceptuel

- OBJECTIF : Le système a pour objectif de structurer une gestion de l'information afin d'assurer le développement de l'entreprise.
- CONTROLE : Le système mesure les résultats en fonction des objectifs retenus au moment de la planification.
- COMPOSANTE : Le système fonctionne dans le système de gestion opérationnelle et le système global et y reçoit les flux ou montre les processus.
- INTERRELATION : Le système est interrelié aux autres systèmes et reçoit des flux d'information.

- SYSTEME  
OUVERT : Le système est influencé par l'environnement interne et externe de l'entreprise.
- RESSOURCES : Le système utilise les ressources humaines, financières et physiques de l'organisation.
- PRENEURS DE  
DECISIONS : Le système interpelle les acteurs de l'entreprise et les implique aux décisions.
- CONTINUE : Toute PME peut utiliser ce système comme base de développement de son propre système.

Le modèle de gestion de l'information est conçu pour assurer à l'entreprise une meilleure prise de décision, afin de minimiser les erreurs en fonction du développement harmonieux de ses intervenants et de ses structures.

Le modèle propose, en somme, une communication bien articulée des acteurs de l'entreprise.

## CHAPITRE IV

## CHAPITRE IV

### COMPARAISON

#### 4. Planification stratégique

Le modèle conceptuel de la planification stratégique a été conçu pour amener les personnes impliquées à réfléchir dans un cadre structuré. La différence fondamentale entre les deux situations est très facile à identifier, puisque auparavant, cette étape de la gestion était presque ignorée, sauf dans les activités de ventes ou une gestion relativement positive était pratiquée.

Ce processus de planification stratégique va donc servir d'outil particulièrement efficace de réflexion et de participation des intervenants de l'entreprise.

##### 4.1 Gestion de l'information

Le modèle de gestion de l'information propose, tel que mentionné auparavant, deux grandes composantes, soit:

- a) Relation information - relation humaine (réunion);
- b) relation information - relation organisationnelle (gestion informatique).

En se référant au modèle du système de gestion opérationnelle (figure 8), l'on constate qu'il est difficile de comparer la situation existante et le modèle proposé, puisque ce dernier ne remplace pas le modèle en place, mais agit en complémentarité afin de renforcer tout le processus de management.

#### 4.2 Cadre actuel vs cadre futur

La conception d'un modèle de gestion de l'information a amené l'auteur à une réflexion profonde sur l'organisation et plus particulièrement sur les personnes impliquées dans la gestion quotidienne des opérations.

J'ai constaté une espèce de désarroi devant la situation existante causée par la croissance accélérée des cinq années précédentes et par un manque de structure essentiel pour assurer le développement.

J'ai le devoir de mentionner que l'entreprise a atteint des sommets extrêmement intéressants sous le style de gestion actuel, compte tenu des moyens disponibles.

Il existe donc, à ce jour, une énorme différence entre la situation qui prévalait dans l'entreprise et la situation présente illustrée aux modèles conceptuels.

## CHAPITRE V



## CHAPITRE V

### CONCEPTION DES CHANGEMENTS

#### 5. Présentation des solutions

Le présent diagnostic-intervention a été suivi par le propriétaire-dirigeant et les principaux intervenants tout au long d'une démarche d'environ deux ans. Cette période de temps avait été convenue, discutée et acceptée entre les parties (acteurs-chercheurs); elle semblait correspondre à un délai normal pour implanter un tel système d'information dans l'entreprise.

L'auteur a donc cheminé avec l'évolution de l'organisation durant ces deux années, tant au niveau des mentalités des personnes, qu'au niveau des aspects structurels et opérationnels du fonctionnement.

L'auteur a occupé pendant ce temps le poste de contrôleur; il était donc placé à une fonction stratégique dans l'organisation, lui permettant de diriger les forces vers l'objectif global.

En conséquence, je peux affirmer que le présent modèle est en application dans l'entreprise et correspond aux attentes anticipées de tous les intervenants, puisque chacun d'eux a participé par son exper-

tise à l'élaboration et à l'amélioration du système de gestion de l'information.

### 5.1 Implantation des solutions

Comme affirmé plus haut, le modèle est déjà implanté depuis quelques mois, c'est-à-dire depuis la fin de l'année 1985. Le système conçu rencontre aujourd'hui les besoins de l'organisation.

Evidemment, le système n'étant pas statique, tout changement ou amélioration peuvent être apportés rapidement à la satisfaction des gens impliqués.

Cette période de deux ans mentionnée auparavant a été nécessaire pour réaliser cet objectif, en voici les principales raisons:

- a) Le phénomène de résistance aux changements devrait être contrôlé par les efforts des intervenants;
- b) une période a été réservée pour vendre l'idée aux employés et les impliquer au processus;
- c) une période allouée pour la formation du personnel;
- d) une implantation sectorielle selon les activités;
- e) une période de rodage imposée avant l'étape suivante.

## 5.2 Stratégies d'implantation

### 5.2.1 Aspect humain

Comme aucune personne impliquée dans ce processus n'avait une expérience quelconque, sauf l'auteur, il fut décidé de procéder par étapes bien définies, afin de minimiser les effets sur la gestion courante et permettre aux employés d'assimiler à leur rythme les changements apportés dans le fonctionnement de l'organisation.

Les réunions proposées à divers niveaux ont été quantifiées dans un premier temps pour assurer une participation minimale de tous et, dans un deuxième temps, pour maximiser les bénéfices personnels et collectifs du processus. Voici la cédule de base acceptée en conservant la possibilité d'effectuer des changements en tout temps:

- a) Réunion de planification stratégique - une fois par année;
- b) réunion générale du personnel - deux fois par année;
- c) réunion du comité consultatif - six fois par année;
- d) réunion sectorielle (fabrication, livraison - six fois par année;
- e) réunion d'orientation et de planification - deux fois par année;
- f) réunion avec le franchiseur - deux fois par année.

En ce qui touche l'aspect de la gestion informatique, il fut convenu que la responsabilité complète incombait à l'auteur et qu'il

devait composer avec les ressources humaines existantes. Cependant, il a été possible d'obtenir l'aide d'un analyste en informatique pendant une période de six mois, via un programme d'aide d'intégration des jeunes diplômés collégiaux ou universitaires à l'emploi du Ministère de l'Industrie et Commerce du Québec.

#### 5.2.2 Aspect physique

A ce chapitre, les changements ont apporté peu de modifications susceptibles de créer des chambardements profonds dans l'organisation. Les aménagements nécessaires ont été mis en place très rapidement pour en assurer la bonne marche.

#### 5.2.3 Aspect financier

Dans un premier temps, une analyse des besoins de l'entreprise a été réalisée. Cette évaluation s'avérait primordiale afin de bien cerner ses besoins en vue de l'acquisition des bons outils pour réaliser l'objectif poursuivi.

Dans un deuxième temps, l'opération a consisté à trouver les logiciels, si possible, qui correspondaient aux besoins identifiés. Pour ce faire, une démarche en trois étapes a été entreprise:

- a) Visites auprès d'autres entreprises du même genre, parmi les membres du franchiseur, pour évaluer la situation et rechercher une collaboration possible;

- b) appels auprès des compagnies majeures pour fournir leurs spécifications face à nos besoins;
- c) demandes de soumissions auprès des entreprises en informatique dispensant le service bureau.

Dans un troisième temps, après avoir procédé aux recherches et obtenu toutes les données financières s'y rattachant, il a été convenu de choisir l'option du service bureau et de sélectionner l'entreprise qui semblait celle qui garantissait le plus l'atteinte des objectifs et à un coût raisonnable. Nous avons pris soin d'assurer un maximum de chances de continuité dans l'élaboration du protocole d'ententes entre les parties.

### 5.3 L'implantation

Tout ce processus de changements dans l'entreprise a débuté véritablement au printemps 1984 et s'est poursuivi jusqu'à janvier 1986.

L'auteur peut donc constater que l'échéancier initial a été respecté et que les différents intervenants semblent satisfaits du chemin parcouru.

Inutile de vous dire que de nouveaux besoins ont été découverts à travers ce processus et qu'ils ont été comblés en très grande majorité au fur et à mesure.

## CHAPITRE VI

## CHAPITRE VI

### CONTROLE

#### 6. Le processus

Il faut se rappeler que dans le diagnostic-intervention, la démarche peut, à toutes fins pratiques, commencer à différentes phases du processus, ce qui force les acteurs à une forme de rétroaction presque continue.

Le système de contrôle de gestion doit, toutefois, évaluer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés par les acteurs, en tenant compte des plans élaborés pour les atteindre.

En l'occurrence, le système de contrôle de l'entreprise doit qualitativement et quantitativement:

- Evaluer la pertinence des réunions;
- comparer les résultats obtenus versus les résultats escomptés via les informations en main;
- canaliser les informations générées à la bonne source;
- conserver la motivation des intervenants à la réussite de l'entreprise;

- analyser les données recueillies pour assurer leur véracité;
- mettre en place les correctifs selon le degré d'importance des écarts;
- inciter la proaction comme outil de contrôle.

#### 6.1 L'application

Le processus de contrôle est appliqué systématiquement selon une cédule prédéterminée en ce qui concerne tout l'aspect financier, soit mensuellement et trimestriellement.

Quant au secteur des ventes, le contrôle s'effectue à chaque semaine sous forme de réunions et d'analyses des résultats.

Tous les autres secteurs d'activités sont vérifiés au moins une fois par mois selon les priorités.



## CHAPITRE VII

## CHAPITRE VII

### RAPPORT DE RECHERCHE

#### 7. Cadre d'intervention

J'ai eu le plaisir, dans le cadre de la Maîtrise en gestion des PMO, d'effectuer un diagnostic-intervention dans l'entreprise Le Moulin Agricole de Kénogami Inc.

Ma position à l'intérieur de l'entreprise, à titre de contrôleur, m'a évidemment facilité les choses, puisque je pouvais, tout en travaillant, pousser une réflexion plus profonde sur l'entreprise et son environnement.

En conséquence, pour concevoir un modèle de gestion de l'information adéquat, il a fallu procéder à un diagnostic exhaustif de l'organisation et son fonctionnement.

L'objectif primordial du mandat a été réalisé à ce jour avec le concours des gens impliqués à divers titres dans l'entreprise dont le propriétaire plus particulièrement.

## 7.1 Outil de travail

La méthodologie de P.B. Checkland utilisée pour réaliser ce mémoire est expliquée à l'item 1.1.8. Cette méthode a servi d'encadrement pour la réalisation du système de gestion de l'entreprise.

## 7.2 Méthodologie

La méthode systémique de diagnostic de Checkland, ayant été retenue pour la réalisation de ce mémoire, je crois avoir suivi systématiquement sa démarche tout au long de la rédaction.

La dite méthode a été adaptée pour faciliter la solution de problèmes complexes dans un cadre incertain ou dans un environnement difficile à cerner. La participation des acteurs, des intervenants, est donc essentielle à la réalisation d'un diagnostic-intervention efficace.

Le processus de la méthode de Checkland est décrit brièvement dans les lignes suivantes:

### 1- Identification de la zone problématique

A travers un processus d'analyse, les acteurs cherchent à décrire, le plus fidèlement possible, les situations problématiques tout en conservant une objectivité de rigueur.

### 2- L'ancrage

Cette phase détermine la perspective sous laquelle le ou les problèmes seront étudiés et fixe les paramètres du système d'activités humaines pertinentes.

### 3- La conceptualisation

Cette phase consiste à élaborer un modèle conceptuel qui rencontrera la définition de l'ancrage. La validation du modèle se fait par cohérence.

### 4- La comparaison

Ce processus consiste donc à utiliser le modèle pour identifier la façon la plus précise ou exacte d'apporter les changements.

### 5- Conception des changements

Il s'agit, en l'occurrence, dans cette phase de sélectionner et concevoir les changements à apporter dans l'organisation. Ce processus est négocié entre les différents acteurs.

### 6- Le contrôle

Le contrôle s'exerce, dans cette méthode, tout au long du cheminement du diagnostic.

## 7.3 Appréciation

Quoique passablement exigeante, cette méthode a la qualité de forcer l'auteur à une démarche rigoureuse dans son utilisation. Cependant, tout praticien doit gérer cette méthode en fonction de l'ampleur des problèmes à résoudre, et surtout en fonction du mandat obtenu.

Cette méthode demeure un outil extrêmement formateur pour tout chercheur, en l'encadrant dans une cohérence intellectuelle structurée.

J'ai pu constater cependant, incluant deux autres expériences précédentes, une difficulté de compréhension de la part de la très grande

majorité des intervenants du concept des flux d'informations financiers et physiques; de même la notion de processus.

En conséquence, l'auteur a pu contourner cette situation en présentant la plupart des modèles selon la notion de processus, c'est-à-dire en montrant une suite d'activités qui se déroulent chronologiquement ou presque. Cette approche est plus simple et mieux adaptée, à mon avis, aux acteurs en général.

#### 7.4 Application

Tout système de gestion de l'information sert de catalyseur au moment de prendre des décisions, en aidant les dirigeants à mieux voir clair dans une perspective à plus ou moins long terme.

L'entreprise Le Moulin Agricole de Kénogami Inc. a connu une croissance rapide dans les dernières années, sauf depuis deux ans où la croissance a été faible. Deux causes fondamentales ont freiné les activités de l'entreprise, ce sont:

- La politique d'autosuffisance à la ferme prônée par le gouvernement du Québec, en distribuant des subventions pour l'acquisition d'équipements pour fabriquer les moulées;
- le phénomène de concentration des fermes qui diminue le nombre de producteurs et facilite une meilleure productivité des fermes.

Face à ces situations qui prévalent depuis environ trois ans, l'entreprise a décidé de diversifier ses opérations afin de soutenir son volume, d'une part, et de couvrir d'autres secteurs connexes, d'autre part.

En effet, grâce aux outils mis en place dans l'entreprise, il a été possible de diriger les ressources humaines, financières et physiques dans trois secteurs apparentés à la meunerie, soit:

- La production porcine (le plus important producteur régional);
- la distribution des produits du secteur végétal (engrais, herbicide, etc.);
- l'abattage d'animaux (porcs, veaux, etc.).

## CONCLUSION

Il apparaît à l'auteur que le diagnostic-intervention, tel qu'influencé par la méthodologie de P.B. Checkland, favorise la communication de la théorie et son application à la solution de problèmes concrets dans l'organisation, en comparaison avec la recherche ou le diagnostic classique qui différencie plus largement la théorie et la pratique.

L'acteur principal, dans cette méthode, s'identifie plus en quelque sorte au processus de solution des problèmes, puisqu'il chemine jusqu'à l'implantation des changements à apporter et le contrôle des résultats obtenus.

Le diagnostic-intervention interpelle les acteurs dans l'organisation, à une plus grande place aux relations humaines, à la participation et aux décisions par consensus. L'on pourrait donc croire que les bénéfices que l'organisation et les acteurs en retirent sont nettement plus grands.

Il faut cependant se rappeler les limites imposées par l'homme avec ses forces et ses faiblesses; toutefois, il faut admettre que l'approche des systèmes d'activités humaines apporte une amélioration marquée dans les méthodes de solution de problèmes dans les organisations.

En terminant, l'auteur de ce mémoire considère que les partenaires impliqués dans cette démarche de diagnostic-intervention, ont retiré un savoir nouveau pour le plus grand bien de l'entreprise et des acteurs.



## B I B L I O G R A P H I E

## BIBLIOGRAPHIE

ANNUAIRE DU CANADA, Statistique Canada 1985, Ottawa, Division des publications, p. 303-347.

BLANCHET et FOUSSE, Comment créer un système d'information de gestion, Paris, 1975, Dunod, ed., 180 p.

BROWN, Gérard, Le diagnostic d'entreprise 3<sup>ième</sup> édition, Paris, Entreprise Moderne, Ed., 1980, 277 p.

DIONNE et OUELLET, La gestion des équipes de Travail-Québec, Gaétan Morin éditeur, 1981, 230 p.

HURTUBISE, Rolland, Les systèmes d'information aux fins de gestion, Montréal, Les Presse de l'Université du Québec, 1974, p. 1-100.

HURTUBISE, Rolland, L'humain dans le système, Montréal, Agence D'Arc, ed., 1981, 300 p.

KHEMAKHEM, Abdellatif, La dynamique du contrôle de gestion, Paris, Dunod, ed., 1976, p. 13-132.

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE COMMERCE DU QUEBEC, Le PME et l'ordinateur, Publications officielles du Québec, 1981, 15 p.

OUELLET, Marcel, L'informatisation de l'entreprise manufacturière: un cadre d'analyse, Revue Québec industriel, mai 1986, p. 18-21.

PEAUCELLE, J.L., Les systèmes d'information: la représentation, Paris, Presses Universitaires de France, 1981, 249 p.

PREVOST, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, l'UQAC, LEER, 1983, 85 p.

THALMAN, Raymond, Information systems in small business: Are they used in managerial decisions?, Brochure ISSN, mars 1981, p. 1-20.

VAN HORN, Gregory, Le traitement de l'information dans l'entreprise, principes et méthodes, Paris, 1966, Dunod, ed., 204 p.

ANNEXE I

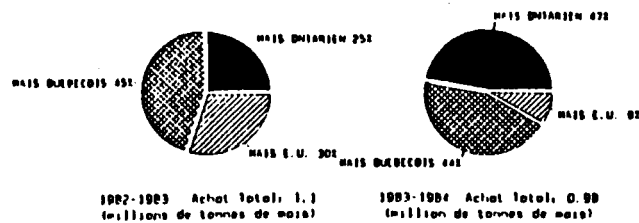
## ANNEXE 1

### ORIGINES DU MAIS

avaient offert aux marchands de grains, capables d'assurer un volume minimum de transport de 100 000 tonnes par année, une réduction substantielle de leurs taux. Cette offre, que quelques marchands du Québec ont acceptée, a, sans doute, eu pour effet de créer une demande additionnelle pour le maïs ontarien.

Le deuxième facteur est de nature économique. La faiblesse relative du dollar canadien par rapport à la devise américaine a rendu le maïs U.S. moins attrayant que le maïs ontarien. D'ailleurs, au cours de l'année récolte 1983-1984, très peu de maïs américain a été transporté au Québec: à peine 90 000 tonnes cette année, contre 335 000 tonnes l'an passé.

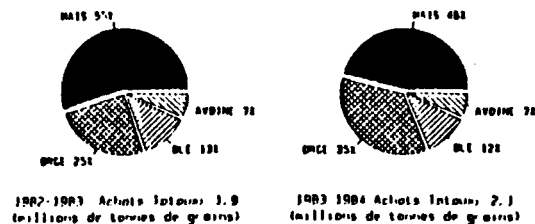
#### ORIGINES DU MAIS UTILISÉ PAR LES MEUNERIES DU QUÉBEC



L'impact économique de l'augmentation des achats de maïs ontarien aux dépens du maïs américain n'est pas négligeable. En achetant 'canadien', les meuniers du Québec ont recyclé 30 millions \$ de plus dans l'économie canadienne.

Enfin, on constate que les achats d'orge par les meuneries québécoises ont grimpé de 60 pourcent par rapport à l'an passé, alors que les achats de maïs diminuaient durant la même période.

#### TYPES DE GRAINS UTILISÉS PAR LES MEUNERIES AU QUÉBEC



Ce rythme élevé des expéditions de l'Ouest s'explique par les achats massifs effectués par les meuniers au cours de l'été et de l'automne 1983, alors que la différence de prix entre l'orge et le maïs s'élevait à plus de 50.00 \$.

00000

## **A N N E X E   I I**

## ANNEXE 11

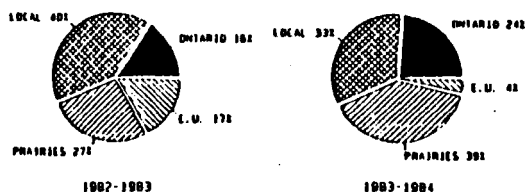
### SOURCES D'APPROVISIONNEMENT EN CEREALES

AU COURS DE L'ANNÉE-RÉCOLTE 1983-84  
LES MEUNERIES DU QUÉBEC ONT ACHETÉ 67 %  
DE LEURS GRAINS À L'EXTÉRIEUR  
PAR CLAUDE LAFLEUR ET RUTH MANONO

Le sondage de l'Office des provenances du Canada sur les achats de grains par les meuneries du Québec est l'indicateur économique le plus important pour ce secteur. On s'en sert pour identifier les sources d'approvisionnement en grains et les différents types de grains utilisés. On s'en sert aussi indirectement pour mesurer la santé et le dynamisme de l'industrie.

À cet effet, les résultats du dernier sondage, qui porte sur les 12 derniers mois, sont révélateurs. On y apprend, par exemple, que l'industrie québécoise des moulins est encore très dépendante des approvisionnements extérieurs. En effet, plus de 67 pourcent des grains utilisés par les meuneries du Québec proviennent de l'extérieur de la province. Ces résultats sont similaires à ceux de l'an passé où l'on constatait que plus de 60 pourcent des grains étaient achetés hors des frontières du Québec.

#### SOURCES D'APPROVISIONNEMENT DES MEUNERIES DU QUÉBEC EN CÉREALES FOURRAGÈRES



On remarque aussi que le Québec n'a jamais autant acheté de maïs ontarien que pendant la dernière campagne agricole. Le sondage de l'Office révèle, en effet, que près de 460 000 tonnes de maïs ontarien ont été acheminées vers le Québec entre août 1983 et juillet 1984. Ces expéditions de 460 000 tonnes représentent une augmentation de 75 pourcent par rapport à l'an passé.

#### EXPÉDITIONS DE MAÏS ONTARIEN VERS LES MEUNERIES DU QUÉBEC

TRIMESTRE	I	II	III	IV	TOTAL
<u>Année-récolte</u>					
1977-78	63 201	85 819	115 908	103 333	368 271
1978-79	61 079	60 207	70 366	72 060	263 712
1979-80	64 457	79 443	84 281	47 019	275 200
1980-81	60 788	81 404	83 966	40 575	266 733
1981-82	54 953	52 180	105 132	102 994	315 259
1982-83	62 594	75 446	83 837	44 929	266 806
1983-84	75 661	132 930	123 503	127 643	459 737

Source: Office des provenances du Canada

Deux facteurs peuvent expliquer en partie ce phénomène. Le premier facteur tient à la réduction du tarif ferroviaire entre l'Ontario et le Québec. On se souvient que, dans le cadre d'une politique visant à accroître le volume de marchandises transporté par rail, les compagnies ferroviaires

# **A N N E X E   I I I**



### ANNEXE III

#### TACHES (président, directeur-général)

1. Entretenir et superviser les liens avec la clientèle et les prospects.
2. Visiter les clients et prospects.
3. Superviser et contrôler tout le secteur des ventes.
4. Superviser et contrôler la fabrication.
5. Superviser le système de livraison.
6. Rechercher les meilleurs prix et les meilleurs produits disponibles des fournisseurs.
7. Acheter les produits de matières premières par contrat ou au jour le jour, selon le plus avantageux.
8. Planifier le développement de l'entreprise.
9. Planifier et coordonner les opérations courantes de l'entreprise.
10. Recevoir les rapports de chaque secteur d'activités.
11. Prendre les mesures correctives selon les événements et les rapports.

12. Planifier l'orientation de l'entreprise.
13. Planifier et organiser les opérations des compagnies liées.
14. Embaucher et former le personnel.
15. Planifier et maintenir des politiques afin d'assurer le meilleur rendement du personnel.
16. Prendre les décisions finales en toutes matières.
17. Entretenir et maintenir les relations publiques à tous les niveaux.
18. Recevoir les représentants des fournisseurs.
19. Régler tous conflits concernant le personnel et composer avec l'unité syndicale.
20. Négocier la convention collective.

**A N N E X E   I V**

## ANNEXE IV

### TACHES (directeur-administratif)

1. Préparer ou faire préparer les registres comptables.
2. Préparer les états financiers mensuellement
3. Surveiller et orienter les opérations de l'information.
4. Planifier le développement de l'information.
5. Préparer les prévisions budgétaires dans les différents départements.
6. Mettre en place un système de contrôle budgétaire.
7. Préparer un mouvement de trésorerie.
8. Suivre le système d'inventaire.
9. Améliorer le système comptable pour les besoins.
10. Développer des rapports pour superviser les différents secteurs d'activités.
11. Mettre en place les mesures de contrôle qui sont nécessaires.
12. Préparer les rapports nécessaires à la prise de décision par la direction.

13. Analyser les états financiers mensuels, prendre des mesures correctives ou recommander les changements appropriés.
14. Analyser tout projet d'investissement.
15. Préparer les rapports bancaires exigés.
16. Percevoir les comptes à recevoir ou superviser la perception, s'il y a lieu. Etablir et maintenir la politique de crédit.
17. Autoriser tous les comptes de dépenses avant paiement (pièces justificatives).
18. Signer tous les chèques.
19. Autoriser le paiement des factures des fournisseurs. Superviser les comptes à payer.
20. Radier les mauvaises créances.
21. Superviser les prise d'inventaire physique selon les besoins.
22. Superviser le personnel sous sa juridiction.
23. Superviser la paye.
24. Participer à l'élaboration des objectifs de l'entreprise.
25. Participer à l'élaboration des objectifs de l'entreprise, son orientation et ses moyens d'action.
26. Assumer la direction de l'entreprise en l'absence du PDG.

27. Contrôler les opérations financières des compagnies liées.
28. Former le personnel sous sa responsabilité.
29. Maintenir un système de prix de revient adéquat.

## **A N N E X E V**

## ANNEXE V

### TACHES (Contremaître)

1. Recevoir les commandes des clients via le secrétariat ou directement selon le cas.
2. Planifier la fabrication selon les commandes.
3. Faire les achats de matières premières du franchiseur selon les produits vendus (bon de commande).
4. Planifier les livraisons selon les commandes reçues et les commandes potentielles.
5. Organiser et superviser le travail du personnel sous sa juridiction.
6. Planifier et superviser l'entretien de la meunerie.
7. Planifier et superviser l'entretien des équipements et du roulant.
8. Aider à solutionner les problèmes d'opération selon les cas.
9. Coordonner des opérations des entreprises liées avec celles de la meunerie.
10. Orienter les clients selon les problèmes encourus.
11. Maintenir l'inventaire des "stocks" en bonne condition.
12. Prendre l'inventaire physique des "stocks" selon les besoins.



13. Recevoir les marchandises selon les bons de commandes et transmettre les récépissés à la comptabilité.
14. Prendre les retours de marchandises, analyser la situation et faire les recommandations ou corriger selon le cas.
15. Contrôler le temps des employés de fabrication et de livraison.
16. Former le personnel sous sa responsabilité.
17. Planifier et organiser le ramassage des grains des producteurs.

## **A N N E X E VI**

## ANNEXE VI

### TACHES (représentant)

1. Visiter les clients selon une cédule établie et d'après les caractéristiques de chaque client.
2. Préparer un rapport quotidien des visites ou activités.
3. Préparer une cédule hebdomadaire des rencontres prévues et la remettre au PDG.
4. Vendre les produits et services de l'entreprise.
5. Assurer le support technique à la clientèle et aux prospects.
6. Visiter les prospects selon une cédule déterminée au préalable.
7. Recueillir toutes informations susceptibles d'aider la direction dans son orientation.
8. Développer le chiffre d'affaires de l'entreprise à travers la clientèle existante et le potentiel régional.
9. Assister à la préparation de toutes réunions, assemblées, colloques ou autres.
10. Préparer les expositions fixées.
11. Etre présent aux expositions régionales.

12. Préparer tous dossiers pouvant aider au développement de l'entreprise.
13. Exécuter toutes tâches exigées par ses supérieurs.
14. Participer à l'élaboration des objectifs de ventes de l'entreprise.
15. Participer au budget de fonctionnement du département des ventes en fonction des objectifs fixés.

## **A N N E X E VII**

## ANNEXE VII

### TACHES (commis)

1. Répondre avec courtoisie au téléphone et en personne aux visiteurs et aux clients lorsque la réceptionniste est occupée ou absente.
2. Tenir et balancer la petite caisse.
3. Assumer les tâches de la réceptionniste en son absence.
4. Cueillir le courrier à la poste quotidiennement.
5. Ouvrir le courrier en ce qui concerne les comptes des fournisseurs et distribuer le courrier aux personnes désignées.
6. Classifier les comptes à payer.
7. Effectuer les entrées de données pour la gestion des comptes à payer au moins une fois par semaine.
8. Préparer les paiements des fournisseurs une fois par semaine.
9. Classer les factures payées selon les directives.
10. Faire le suivi des comptes à payer et les états de compte des fournisseurs.
11. Effectuer et préparer les dossiers d'achats de grains locaux.

12. Préparer et acheminer les rapports de subsides à l'Office des grains de Provende. Faire le suivi de ces dossiers.
13. Effectuer les remises gouvernementales.
14. Aider le contrôleur dans la gestion des comptes à recevoir.

## **A N N E X E   V I I I**



## ANNEXE VIII

### TACHES (secrétaire-réceptionniste)

1. Répondre avec courtoisie au téléphone et diriger les appels. Prendre les messages et les transmettre selon le cas.
2. Répondre avec courtoisie aux clients et visiteurs de passage à l'entreprise.
3. Effectuer les téléphones quotidiennement afin de prendre les commandes des clients.
4. Préparer les ordres de livraison selon les commandes prises et les acheminer au contremaître.
5. Préparer la facturation avant la livraison selon les données et les commandes.
6. Tenir la caisse quotidiennement pour les ventes au comptant et les paiements reçus des comptes à recevoir. Balancer tous les jours les petites caisses des livreurs.
7. Enregistrer les ventes et les paiements quotidiennement via l'informatique.
8. Balancer les comptes à recevoir une fois la semaine et le dernier jour comptable du mois.
9. Préparer les dépôts bancaires.
10. Effectuer les dépôts bancaires à la succursale de la banque quotidiennement.

11. Maintenir le système de classement adéquatement.
12. Dactylographier toute correspondance ou document demandé.
13. Effectuer les photocopies demandées.
14. Maintenir les documents statistiques demandés.
15. Aider le contrôleur dans l'exécution de la fin de mois.
16. Effectuer toutes autres tâches exigées par ses supérieurs.

## **A N N E X E   I X**

## ANNEXE IX

### TACHES (journalier)

1. Fabriquer les différents produits selon les spécifications demandées.
2. Empocher certains produits destinés à la vente au comptoir.
3. Maintenir les équipements en bonne condition d'opération.
4. Nettoyer les aires de travail afin de maintenir les lieux propres.
5. Servir la clientèle au comptoir.
6. Entretenir et maintenir les entrepôts en bonne condition.
7. Respecter les normes de qualité exigées par l'entreprise.
8. Charger et décharger les camions de livraison selon les circonstances.
9. Décharger le camion-remorque lorsque nécessaire.
10. Effectuer les réparations mineures lorsque demandées.
11. Nettoyer les carrés de grains selon la cédule en vigueur.
12. Effectuer toute tâche exigée par ses supérieurs.

## ANNEXE X

## ANNEXE X

### TACHES (livreur)

1. Prendre les commandes auprès du contremaître.
2. Charger le camion selon les produits à livrer chez le client.
3. Enregistrer le certificat de pesée et le compléter adéquatement.
4. Obtenir du secrétariat les factures complétées avant la livraison.
5. Livrer les produits aux endroits spécifiés.
6. Ramasser les grains des clients lorsque demandé par le contremaître.
7. Rapporter toutes informations susceptibles d'influencer les décisions de la direction.
8. Traiter avec une grande gentillesse la clientèle.
9. Conduire leur véhicule avec discernement.
10. Compiler hebdomadairement le rapport sur leur véhicule.
11. Insérer et compléter le tacographe quotidiennement.
12. Exécuter l'entretien mineur de leur véhicule.
13. Inspecter leur véhicule à chaque jour.

## **A N N E X E X I**

## ANNEXE XI

### PERSPECTIVES CÉRÉALIÈRES

# PERSPECTIVES CÉRÉALIÈRES

Bulletin d'information  
de la Régie des grains  
du Québec.

2<sup>e</sup> volume  
1<sup>er</sup> trimestre 1985

Québec ::

## Résumé d'une allocution prononcée par le ministre Jean Garon, lors de l'inauguration officielle des nouveaux locaux de la Régie des assurances agricoles et de la Régie des grains du Québec à Lévis

Québec, le 31 octobre 1983 — Le député et ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, monsieur Jean Garon, a procédé aujourd'hui à l'inauguration des nouveaux locaux de la Régie des assurances agricoles et de la Régie des grains du Québec, sis au 113 de la rue Saint-Georges ouest à Lévis.

Suite à une décision du Conseil des ministres annoncée en 1981 et qui en autorisait la localisation dans l'agglomération urbaine de la Rive Sud de Québec, ce n'est qu'en mars dernier que la Régie des assurances agricoles déménageait son siège social à Lévis et ce, afin de respecter les ententes de son bail précédent.

Quant à la Régie des grains, elle a implanté son siège social sur la Rive Sud en 1983. Dès cette époque toutefois, la décision était prise de réunir les deux sièges sociaux dans le même édifice dès que la Régie des assurances agricoles s'installerait sur la Rive-Sud.

Selon monsieur Garon, la Rive Sud de Québec demeure un endroit privilégié pour l'implantation d'organismes et d'entreprises à caractère agricole, en raison même de sa situation au centre géographique du Québec agricole.

Desservie par un excellent réseau routier et ferroviaire, cette région a accueilli en effet plusieurs entreprises agro-alimentaires d'envergure, telles les importantes meuneries de Saint-Romuald, de même qu'une des plus importantes entreprises de production et de distribution de pommes de terre de l'Est du Québec. De plus, la Rive-Sud

est régulièrement de lieu de rencontre aux associations agricoles.

Ainsi, l'implantation sur la Rive-Sud de la Régie des assurances agricoles et de la Régie des grains ne peut que favoriser davantage l'accès de la clientèle agricole à l'ensemble des services offerts par ces organismes.

### Un rôle capital

Créée en 1981, la Régie des grains du Québec a pour mandat de favoriser l'amélioration de la qualité des grains utilisés au Québec, notamment par l'application d'un système de classification et de normes de qualité.

Elle joue de plus un rôle de protection des revenus des agriculteurs en s'assurant de la solvabilité des acheteurs de grains.

La production céréalière est à la base même de l'agriculture, a rappelé monsieur Garon, puisque la majeure partie de ce que nous consommons consiste en grains transformés (céréales, pain, viande, produits laitiers, oeufs, etc.).

La situation de dépendance dans laquelle se trouve le Québec en 1977 avec une récolte lui permettant de rencontrer à peine 30 % de ses besoins constituait une des principales lacunes de notre agriculture. Grâce à différentes mesures de crédit, d'aide à la production et à l'entreposage des céréales, d'assurances récoltes et stabilisation des revenus, notre production est passée de 830 000 tonnes en 1977 à environ 2,8 millions de tonnes cette année, ce qui

représente un degré d'autosuffisance de 82 %.

Cette progression constitue en soi un véritable miracle économique, a indiqué monsieur Garon et le Québec peut maintenant envisager le jour où il sera complètement autosuffisant en céréales et même exportateur net de cette denrée de base.

L'évolution ne s'est pas seulement faite au niveau des superficies en culture et du volume des récoltes, mais également au niveau de la qualité des grains et c'est là que la Régie des grains joue un rôle essentiel.

Avec l'intensification de la recherche sur de nouvelles variétés de céréales, la construction en les fermes du Québec de pas moins de 13 375 ares à grains et la mise en place d'un réseau d'une vingtaine de centres régionaux de traitement et d'entreposage des céréales, la qualité des céréales produites au Québec a progressé sans cesse. Mais encore fallait-il se doter d'instruments permettant de reconnaître cette qualité.

Avec la création de la Régie des grains, toutes les céréales produites au Québec, même si elles étaient souvent d'excellente qualité, recevaient un prix inférieur parce qu'aucune entente n'était habilitée à vérifier cette qualité et à la déterminer grâce à des normes reconnues.

Avec une équipe d'une trentaine de personnes dont vingt-deux sont en poste au siège social de Lévis, la Régie des grains constitue donc un rouage d'une importance capitale dans ce secteur d'activité économique.

## Résumé d'une allocution prononcée par le président de la Régie des grains du Québec, M. Fernand Beaudet, lors de l'inauguration officielle des nouveaux locaux abritant le siège social de la Régie.

« Nous sommes dans une économie de plus en plus mondialisée. Le secteur des viandes et plus particulièrement celui des grains expérimentent déjà ce nouveau contexte. Il commande à tous une adaptation rapide. Tous les intervenants dans l'industrie agro-alimentaire doivent chercher à atteindre de hauts niveaux de performance, de productivité et de qualité. Dans la production et la transformation des céréales, le céréaliculteur, le meunier et l'éleveur sont particulièrement dépendants l'un de l'autre. Un grain de qualité devient essentiel à leur réussite. Un grain de qualité est l'élément de base dans la fabrication d'une multitude d'articles susceptibles d'engendrer de hauts rendements chez l'éleveur. »

À la Régie des grains du Québec, la recherche de la qualité est donc le thème qui

nous a servi de point de départ à tous les intervenants de l'industrie céréalière. C'est le mandat prioritaire de la Régie. Tel que prévu par la loi, nous appliquons un système volontaire de classement des céréales. Nous devons donc faire concevoir nos idées et nous réglementer par les négociants, les centres régionaux, les meuneries habilitées à participer à la surveillance de la qualité des grains offerts au Québec. L'adhésion des meuniers à cet objectif est primordiale, c'est le but visé.

Notre localisation à Lévis est idéale pour accomplir ce mandat, rejoindre et être rejoint par le plus grand nombre d'intervenants. Plus de 90 % de cette clientèle meunière est localisée dans un rayon de 40 à 80 milles de nos locaux, les plus importantes dans un rayon de 80 à 125 milles, puisqu'il est établi

que les meuneries situées dans les régions agricoles de Québec et de la Gaspésie consomment plus de 90 % du total des céréales offertes au Québec. Nous sommes donc à un point stratégique et il semble que nous allons y demeurer longtemps. Plus loin, au sud, d'une douzième année d'opération, cette loi d'implantation offrait la preuve de la Régie. Cette croissance est spectaculaire. De plus, nos flux de produits transportés 98 % du grain total consommé au Québec.

On peut donc conclure que la Régie des grains du Québec, mise en place par les autorités gouvernementales, correspond à un réel besoin et répond aux attentes des principaux intervenants de ce secteur économique.