

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

REJEAN OUELLET

A LA POURSUITE DE L'EXCELLENCE AVEC

LE RESTAURANT LE PROCENÇAL

MARS 1987



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

Le restaurant Le Provençal Enrg. dont les propriétaires sont Les Placements de La Lyre Inc. est un Organisme privé à but lucratif. Il a été acheté en octobre 1986 afin de l'harmoniser aux services du Motel Dequen qui appartient aux mêmes propriétaires et qui a récemment été entièrement rénové.

L'acquisition a été réalisée aussi dans le but d'être utilisé dans le cadre d'un mémoire de recherche-action. La méthodologie, nous aura été utile afin d'apporter les correctifs nécessaires pouvant rendre les actifs plus rentables et plus serviables à l'ensemble du complexe auquel il est intégré. Ces correctifs devront néanmoins être apportés, tout en respectant la culture de l'organisation, son personnel, le cachet actuel et bien entendu la clientèle.

L'expérience du chercheur dans le domaine étant inexistante, la méthodologie lui aura permis d'évoluer avec confiance afin d'enrichir ses connaissances sur le passionnant domaine de la restauration.

Navigons donc ensemble sur le paquebot de la restauration dans cet océan de nouvelles connaissances.

Votre capitaine,



Réjean Ouellet
étudiant à la Maîtrise en Gestion
des P.M.O.



Alain Bouchard
Directeur du Mémoire de recherche

AVANT-PROPOS

Ce mémoire de recherche-action nous aura permis de passer par toutes les phases d'une intervention nous menant même à l'implantation des solutions retenues.

Cependant, certains auront remarqués que nous ne nous sommes pas limité aux changements préconisés. Effectivement, à l'automne 1986 nous avons apporté certains changements, que d'aucuns pourraient qualifier de majeurs, au concept original.

Nous avons en effet élaboré sur le concept original en agrandissant l'immeuble de façon à aménager un bar. Ce bar-causerie a été localisé sur la devanture du restaurant sur un site qui nous servait autrefois de bar-terrasse.

Nous avons toutefois limité notre intervention au concept original; il aurait été, selon nous, hors de proportion de poursuivre l'intervention qui a débuté en octobre 1985 à une date ultérieure à Mai 1986, période où nous avons terminé l'implantation des changements sélectionnés.

Ces améliorations découlent toutefois de l'étude de la situation réalisée dans le cadre de ce mémoire. Cette étude aura été enrichie de faits nouveaux nous ayant permis de sélectionner ces changements comme une suite logique à notre développement.

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier sincèrement les personnes qui, par leur support et leur encouragement constant ont rendu possible la réalisation de ce mémoire.

A mon directeur de recherche Alain Bouchard, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a maintes et maintes fois relu mes notes et apporter les correctifs nécessaires, à mon personnel qui a si aimablement compris et coopéré à cette rédaction, à Monsieur Yvan Mornard consultant au centre de recherche de l'Institut de Tourisme et D'Hôtellerie de Montréal et à mon épouse Lyne pour son aide et son support de tous les instants.

A tous encore une fois merci, sans votre participation le but de cette recherche n'aurait pu être atteint.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
RESUME	i
AVANT-PROPOS	ii
REMERCIEMENT	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES SCHEMAS	v
LISTE DES ANNEXES	vi
<u>CHAPITRE 1</u>	1
1. INTRODUCTION	2
1.1 PRESENTATION DE L'ORGANISATION	5
1.1.1 DESCRIPTION DU CONTENU PROBLEMATIQUE	11
1.1.2 OBJECTIFS ET ATTENTES DU SYSTEME-CLIENT	14
1.1.3 METHODOLOGIE	16
1.1.4 SOURCE DE DONNEES DISPONIBLES	19
<u>CHAPITRE 2</u>	21
2. IMAGE RICHE	22
2.1 SUPER-SYTEME	22
2.2 ENVIRONNEMENT	
2.2.1 L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	24

2.2.1.1 LA CLIENTELE	24
2.2.1.2 LE MARCHE NATIONAL	25
2.2.3 LE MARCHE LOCAL	28
2.2.2 LA CONCURRENCE	30
2.2.3 ENVIRONNEMENT LEGAL	34
2.2.4 ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	36
2.2.5 LES FOURNISSEURS	38
2.2.6 ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE	40
2.3 DESCRIPTION DES STRUCTURES	41
2.3.1 ORGANIGRAMME	42
2.3.2 DESCRIPTION DES TACHES	43
2.3.3 POLITIQUES OPERATIONNELLES	47
2.4 DESCRIPTION DES PROCESSUS	49
2.4.1 SYSTEME DU RESTAURANT LE PROVENÇAL	50
2.5 LES RESSOURCES	55
2.5.1 LES RESSOURCES HUMAINES	55
2.5.2 LES RESSOURCES FINANCIERES	58
2.5.3 LES RESSOURCES TECHNOLOGIQUES	59
2.6 DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL	61
2.7 SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT OU D'UNE	

OPPORTUNITE A ETUDIER	63
2.8 CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME	65
2.9 PROBLEMATIQUE SELECTIONNEE	66
<u>CHAPITRE 3</u>	67
3.0 ANCRAGE	68
3.1 CHOIX DU SYSTEME PERTINENT A LA SITUATION PROBLEMATIQUE SELECTIONNEE	68
3.2 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT	68
3.3 VALIDATION DE LA DEFINITION	69
3.4 CONCEPTUALISATION	70
<u>CHAPITRE 4</u>	79
4.0 IMPLANTATION	80
<u>CHAPITRE 5</u>	84
CONCLUSION	85
<u>CHAPITRE 6</u>	88

REFLEXION METHODOLOGIQUE	89
BIBLIOGRAPHIE	99
ANNEXES	100

LISTE DES SCHEMAS

SCHEMA 1: ORGANIGRAMME	42
SCHEMA 2: SYSTEME DU RESTAURANT	50

ANNEXES

ANNEXE 1: LISTE DES PRODUITS A ENTREPOSER	99
ANNEXE 2: CAHIER DES PROCEDURES	100
ANNEXE 3: RAPPORT MENSUEL	110
ANNEXE 4: RESTAURANT AVANT TRANSFORMATION	111
ANNEXE 5: RESTAURANT APRES TRANSFORMATION	112
ANNEXE 6: PUBLI-REPORTAGE	113

CHAPITRE 1

1.0 INTRODUCTION

L'étude entreprise dans le cadre de ce mémoire de maîtrise en gestion des Petites et Moyennes Organisations portera sur le Restaurant Le Provençal enrg.

Dans un premier temps, nous procéderons à l'élaboration de la problématique; pour ce faire, nous tracerons un portrait de l'organisation afin d'en dégager le contenu problématique. Nous examinerons ensuite la méthodologie qui nous a inspirée, nous sélectionnerons des candidats au poste problème, et enfin, nous choisirons les cas qui nous paraissent les plus critiques.

Afin de bien situer notre intervention, nous procéderons tout d'abord à la description de l'environnement et du super-système pour déterminer à l'intérieur de quel système d'activité humaine se situe cette intervention, puis, nous tenterons de définir et de valider notre définition.

Après avoir fait le tour de la situation, nous passerons à l'étape de la conceptualisation qui consiste à élaborer un modèle, le plus simple possible, en tenant compte de l'ancrage, c'est-à-dire en disposant des activités nécessaires reliées par des flux dessinés de façon logique et rationnelle.

Nous comparerons par la suite le modèle conceptuel au modèle rencontré pour identifier les changements possibles en les classant par priorité.

L'étape suivante consistera, avec l'aide des acteurs impliqués, à identifier les solutions pour finalement implanter les changements sélectionnés, puis à s'assurer que les résultats souhaités ont été atteints sinon, à apporter les correctifs nécessaires. Cette phase rétroactive est, malgré son apparence, très importante car une telle démarche s'avère inutile si on n'évalue pas les résultats obtenus par rapport aux objectifs recherchés.

L'objectif recherché dans cette intervention est pragmatique: il consiste à procéder au redressement d'une entreprise en mettant en application la méthodologie apprise tout en utilisant l'expérience pratique acquise au cours des précédentes interventions. Comme nous ne disposions pas d'expérience pratique dans ce genre d'entreprise, cette démarche servira à accroître notre savoir-faire, ainsi que de celui du personnel impliqué.

Lors des interventions que nous avons pratiquées à l'intérieur d'autres entreprises, nous avons remarqué une certaine perte de temps et d'énergie causée par une carence méthodologique. En effet, une petite entreprise, à cause de ses ressources limitées et d'un ensemble de contraintes, est très différente de la grande entreprise pour laquelle nous avons reçu une formation¹. Comme l'horizon de cette entreprise est dynamique, que les différentes fonctions administratives sont regroupées et

¹L'auteur détient un baccalauréat en Administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal, spécialisation management et finance, ainsi qu'un Diplôme d'Etudes Collégiales en Techniques Administratives concentration Marketing du C.E.G.E.P. de Joliette.

que ses ressources interagissent constamment, il fallait que la démarche adoptée facilite notre travail sans être trop lourde, comme le veut la méthodologie utilisée dans le cadre du présent mémoire.

1.1 Présentation de l'organisation

Le restaurant Le Provençal est situé au 810 avenue Du Pont nord à Alma, dans la région du Lac St-Jean. Il est contigu au Motel Dequen qui lui loue les locaux nécessaires à son exploitation.

Le restaurant dispose d'une capacité de 58 sièges. Le permis d'alcool indique une capacité pour le bar-terrasse de 28 sièges. Le restaurant a été ouvert le 13 avril 1973.

La spécialité steak et fruits de mer que lui a donné son premier propriétaire M. Jean-Louis Gallimard demeure toujours en vigueur. Sous la direction de M. Gallimard, le restaurant a connu un essor remarquable. C'est d'ailleurs à ce restaurant qu'ont été dégustés les premiers homards, langoustines, cuisses de grenouilles et autres mets de choix dans la région. Ces mets, arrosés de vins français soigneusement sélectionnés, étaient servis avec tous les soins dus à leur rang.

Nous pouvions considérer le Provençal comme étant le leader dans ce domaine. Cette position et l'éloignement des grands centres a obligé Monsieur Gallimard à former lui-même son personnel lui inculquant les règles et le savoir-faire du service de grande classe: comment proposer le vin, comment le manipuler, comment le servir et même comment l'apprécier. Il a enseigné aux hôtesses l'art du service sur guéridon, comment faire les flambées et le service à la pince, dans le cas par exemple du chateaubriand

bouquetière. Les principes et les règles les plus élémentaires de l'hospitalité et du savoir-vivre étaient abordés dans le plus menu détail. On expliquait même comment se comporter en toutes circonstances, selon l'étiquette.

On comprend d'ores et déjà les raisons du succès du restaurant et comment il a su passer à la postérité, certains prétendront même à la légende.

En 1976, M.Gallimard vendit le restaurant à un jeune cuisinier de la région, M. Marcel Bouchard. Sous son égide le restaurant faillit atteindre la fin de sa destinée. M.Bouchard continua d'opérer le restaurant tel quel pendant environ 5 ans. Il entreprit alors l'aménagement d'un autre restaurant, Le Doyen, situé rue Collard à Alma. Après seulement un an de ce ménage à trois, il fut forcé de vendre le Provençal.

Messieurs Réal et Martin Gaudreault, déjà propriétaires du restaurant Le Café chez Germain toujours à Alma, en firent l'acquisition le deux mars 1982. Ils eurent fort à faire pour remettre les lieux dans leur état original; un aller-retour à Québec a été nécessaire pour récupérer les trois fourchettes² perdues sous l'administration précédente. Deux semaines plus tard, les tapis changés, les loges habillées d'un nouveau tissu, les nouvelles lampes installées et après une opération nettoyage, Le Provençal était de

² Le ministère du Tourisme procède annuellement à une classification des salles à manger d'hôtels et motels. On y retrouvent cinq classes distinctes soit: aucune fourchette, 1, 2, 3, 4 ou 4 fourchettes régionales (4^R); la dernière classe n'est disponible que pour les régions périphériques.

nouveau prêt à accueillir les clients. Après deux années seulement, le restaurant fut remis sur la voie de la rentabilité.

C'est le 10 octobre 1985 que Les Placements de la Lyre inc., déjà propriétaire du Motel Dequen, firent l'acquisition de l'établissement. Cette décision a été prise suite à l'étude réalisée en 1985 dans le cadre de notre scolarité de maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations. A l'aide d'une étude de faisabilité, il a été démontré que le restaurant était susceptible d'avoir une certaine influence sur le taux d'occupation du motel. Effectivement, la plupart des clients du motel recherche un service de restauration à proximité de leur lieu d'hébergement. La clientèle de représentants et d'hommes d'affaires apprécie un tel voisinage. De plus, les touristes l'été sont attirés par un service de qualité.

Suite à cette étude d'importants travaux de réaménagements et de décoration ont été réalisés sur le motel. L'effet de ces réinvestissements ne pouvait se faire pleinement ressentir sans que le restaurant n'entreprenne également de tels travaux. Par ailleurs, l'étude propose aussi de couvrir la terrasse actuelle par une serre pour rendre le bar-terrasse accessible à l'année; le complexe compterait alors un service de plus, tout en augmentant la capacité d'accueil de la salle à manger.

Nous y avons aussi démontré que la clientèle qui fréquente le motel et celle attirée par les restaurants et les bars présentent un profil similaire. En effet, la clientèle qui utilise les services du motel doit en plus

de se loger, se nourrir et se distraire. Il est à noter motel Dequen est le premier complexe hôtelier³ à offrir ces services que les touristes rencontrent avant d'arriver à Alma. D'une certaine façon, la clientèle est captive de sa chambre d'hôtel. En lui offrant la possibilité de prendre une consommation au retour d'une excursion ou à la fin d'une journée de travail chargée, et ce été comme hiver, nous répondons à un besoin qui semble évident. De plus, après un premier "drink", le client pourrait se diriger vers le restaurant plutôt que d'aller voir ailleurs. L'inverse est aussi vrai, après leur repas, certains clients seront attirés par le bar. Ces trois services regroupés en un même complexe bénéficieraient d'un effet synergique certain.

En tenant compte de ces données, nous avons débuté les négociations pour réaliser ce projet. Les choses tournèrent rondement jusqu'au moment où l'on se vit confronté à un refus catégorique. Le bail expirait en mai 1986 et il n'y avait pas d'option de renouvellement. Des rumeurs informèrent les propriétaires de notre intérêt à faire l'acquisition du restaurant s'ils n'apportaient pas les changements escomptés. Mais, Messieurs Gaudreault ne comptaient apporter aucun changement à la décoration qui commençait à se faire vieillesse, pas plus qu'à l'aménagement général qui apparaissait de plus en plus mal en point; ils refusaient aussi nos offres concernant l'aménagement d'un bar-terrasse.

³ Le Motel Dequen est effectivement le premier établissement hôtelier à l'intérieur d'Alma du côté nord.

Le restaurant comptait trop à nos yeux pour risquer de le voir dépérir et faire perdre des clients au motel. Sur ce nous en fîmes l'acquisition espérant bien lui donner un second souffle, tout en l'utilisant comme cadre d'expérimentation pour la rédaction de notre mémoire.

Les conditions d'acquisition prévoyaient que le personnel resterait en place, tout en interdisant toute espèce de maraudage. Nous nous étions effectivement rendu compte que l'établissement disposait d'un excellent personnel, compétent et stable; par exemple, Yolaine, une hôtesse qui occupe cet emploi depuis les tous débuts a été formée par Monsieur Gallimard, de même que Rénauld, un des cuisiniers et Rose-Ange, une aide-cuisinière.

L'organisation dispose d'un passé fécond qui a modelé son visage actuel. Leader à ses débuts, elle se fit supplantée par un de ceux qui l'avait prise en main, puis vendue à des administrateurs malheureusement incapables, faute de temps ou de motivation, de la gérer efficacement.

Le but que nous nous sommes fixé est de remettre le restaurant sur la voie de la réussite en partant à la poursuite de l'excellence. Si le cycle de vie de l'entreprise tend à démontrer qu'elle a atteint un seuil de maturité, il nous apparaît possible de relancer ce service comme sont capables de le faire Proctor et Gamble avec leur Tide toujours... nouveau, amélioré.

Si les différents administrateurs de l'entreprise n'ont pas su, au cours de la vie du restaurant, maintenir le niveau d'excellence qui a fait sa marque en n'adaptant pas leur service aux changements malgré toutes les facilités dont ils disposaient il nous semble facile en utilisant les forces actuelles, les solides structures et le personnel dévoué d'atteindre en moins de deux ans la position de leader autrefois occupée.

1.1.2 Description du contenu problématique

Le Provençal dispose déjà d'un passé, d'un personnel, d'une clientèle, de structures; il faudra composer avec l'ensemble de ces facteurs pour atteindre notre objectif. Il faudra aussi prévoir une résistance face aux changements et les anticiper afin d'utiliser cette énergie pour favoriser l'implantation des solutions. Il serait trop facile de réaliser précipitamment cette étude tout en prenant des décisions unilatéralement. Il faut, au contraire, faire participer les acteurs à l'étude de leur milieu, les impliquer dans tout le processus jusqu'à la prise de décision.

Nous avons identifié trois types de contraintes: physique, monétaire et finalement temporelle.

Physique, car l'aménagement qui prévaut à l'heure actuelle a été réalisé lors de la construction. La salle est donc répartie en loges de différente grandeur pouvant accueillir de 5 à 6 personnes. Les séparations de ces loges ont été réalisées à l'aide de brique et de béton, ce qui assure à la fois intimité et discrétion. Le mobilier qui a été réalisé sur place oblige, en cas de retouches, des réaménagements en profondeur. Par ailleurs, la clientèle, de par ses commentaires abondants, est satisfaite de ce type d'aménagement. On ne peut changer simplement pour le plaisir de changer tout en prenant le risque de modifier une formule qui s'est déjà avérée gagnante.

Monétaire, bien entendu. Cette contrainte est de taille car les Placements de la Lyre inc. ayant investi considérablement ces dernières années aimeraient avec un budget limité, atteindre les résultats anticipés. Le budget ne connaît toutefois pas de limite autre que celle dictée par la raison et ...le compte en banque. Pour donner un aperçu du budget, il nous faut avouer qu'un investissement inférieur à 10,000 \$ serait considéré raisonnable.

Et enfin, la contrainte temporelle. Nous préférons effectuer les modifications pendant les périodes creuses des mois de janvier, de février et de mars afin de profiter de ces rénovations pour augmenter notre achalandage printanier.

Le restaurant Le Provençal a connu une lente progression depuis l'acquisition réalisée par les frères Gaudreault; malgré cette progression nous la considérons encore en stagnation. Le restaurant vit présentement encore sur le renom que son premier propriétaire lui a bâti, ce cuisinier émérite a grandement influencé la culture de l'entreprise. Le dernier changement de propriétaire provoquera une crise de leadership que nous devons assumer. De plus, le fait que nous ne possédions pas de compétences spécifiques dans le domaine de la restauration ajoutera au défi que nous aurons accepté de relever.

Il nous faut aussi ajouter que le domaine de la restauration est hautement compétitif et qu'il ne permet qu'une petite marge d'erreur, à cause d'une faible rentabilité (5 à 10% des ventes). Il faut contrôler les achats, les

inventaires, le service, la qualité du produit, l'ambiance, le personnel et finalement nous devons faire beaucoup de représentation. Qui plus est, comme nous sommes dans un petit marché, les erreurs se transmettent aisément et fort rapidement.

1.1.3 Les objectifs et attentes du système-client

Les Placements de la Lyre inc. est notre système-client. Comme cette corporation possède déjà le Motel Dequen et qu'elle y a déjà investi des sommes considérables, elle a tout intérêt à investir dans la salle à manger afin de profiter de la chance que représente ce service d'élargir sa clientèle. De plus, en voyant dépérir progressivement une organisation voisine dans laquelle elle a des intérêts, elle ne profitait pas de l'effet synergique qu'elle escomptait. Cela diminuerait aussi l'attrait que les investissements qu'elle a réalisé pouvait générer sur l'ensemble de la clientèle. On table donc sur l'effet synergique que représente deux entreprises également attrayantes.

Il nous est difficile à ce stade-ci de déterminer des objectifs, toutefois nous pouvons préciser que le but que nous recherchons vise avant tout à assurer la continuité voire même la pérennité de la salle à manger de manière rentable, de façon à lui redonner son leadership d'autrefois.

Les objectifs que recherche le système-client sont que:

-la salle à manger du Provençal devienne l'endroit par excellence pour se restaurer à Alma.

-l'organisation interne du travail facilite le débit afin de minimiser les dépenses en personnel.

-La salle à manger soit gérée de manière dynamique et professionnelle de concert avec le Motel Dequen, afin que les efforts de l'un puissent servir à l'autre.

-un bon contrôle soit réalisé afin de nous permettre en même temps d'anticiper les problèmes financiers.

1.1.4 Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette intervention est fidèle à la réalité quotidienne; c'est une démarche déjà éprouvée par sa facette pragmatique. En tant qu'actionnaire unique avec mon épouse, que chercheur responsable de cette intervention et qu'acteur concerné, la méthodologie adoptée devrait nous permettre de passer outre à notre subjectivité en rendant notre diagnostic objectif, afin d'éviter de porter des jugements ou de laisser percer des préjugés sur des solutions à des problèmes déjà entrevus mais qui ne seront peut-être pas considérés comme tels par l'équipe. Afin que les solutions s'implantent en douceur, il faut de préférence qu'elles aient été proposées à l'équipe à partir des problèmes qu'elle aura décelés.

La méthodologie sera inspirée de celle de diagnostic-intervention de P.B. Checkland adaptée par Paul Prévost dans le recueil de textes intitulé: Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action.

La principale différence ici réside dans le fait que le chercheur est déjà très impliqué dans les structures de l'entreprise. Mais cette méthode devrait permettre à quiconque la suit et s'en inspire de découvrir les véritables problèmes, d'étudier les solutions idéales et d'en planifier l'implantation avec le moins de heurts et de frictions possibles selon un échéancier précis.

La grande difficulté réside dans le changement de propriétaire qui constitue, selon nous, un bouleversement important dans une organisation. Il faut donner le temps au personnel d'assumer et d'accepter le nouveau leader qui n'est pas nécessairement le bienvenu alors que tout allait bien auparavant. Il faut commencer par connaître les habitudes de l'endroit et s'y conformer afin de permettre à l'organisation d'atteindre son rendement optimum.

Au tout début, nous nous rendions fréquemment sur les lieux afin de nous familiariser avec les méthodes de travail en vigueur; on ne peut apporter de changement aux méthodes si on ne connaît pas celles qui sont déjà en force. Nous évitions de tout remettre en question, en nous contentant simplement de nous faire accepter tout en donnant des informations sécurisant le personnel. Il fallait donc se montrer curieux, chercher à tout savoir, se faire ami avec tous, et questionner sur tout en général et sur rien en particulier. Le but recherché visait à créer un climat de confiance propice à nos futures interventions.

L'intégration progressive était due au fait que nous ne possédions pas sur les lieux de personne-ressource pouvant nous informer sur le fonctionnement du restaurant, sur les méthodes de travail et pouvant agir d'interface entre le chercheur et les acteurs. Il fallait que nous devenions cet interface, cette source d'information avec l'aide du personnel sans

toutefois se faire manipuler, ce qui aurait été facile vu notre faible connaissance du milieu.

Comme, de toute façon, nous nous dirigeons vers une période de fort achalandage occasionnée par le temps des fêtes, durant trois mois, Lyne la nouvelle gérante et moi, n'avons fait qu'aider tout en recueillant le maximum d'informations. Le vrai travail débiterait donc après la période des fêtes. Nous serions alors plus en mesure de discuter d'égal à égal avec l'équipe et d'élaborer sur la problématique et enfin d'entreprendre la recherche-action.

Il serait bon ici de préciser que les anciens administrateurs géraient le restaurant de loin, laissant au personnel une grande liberté d'action et n'effectuant d'autres contrôles que ceux effectués lors de l'élaboration des états financiers mensuels. Toutefois, ils rencontraient le personnel régulièrement afin de le motiver et de l'informer sur les dépassements de certains ratios financiers tout en lui imposant certaines compressions.

C'est en effectuant des recherches que nous nous sommes rendu compte que pour pouvoir qualifier un restaurant de bon, il fallait agir sur quatre facteurs importants: l'accueil, le service, l'ambiance et bien entendu la nourriture. Ce sera donc à partir de ces facteurs que nous procéderons à l'étude de ce cas.

1.1.5 Sources de données disponibles

Une source primordiale de données provient de l'étape suivant l'acquisition du restaurant jusqu'à la période des fêtes. Cette mise-en-train nous a permis de recueillir les informations concernant l'état de la situation tout en permettant au nouveau gestionnaire de s'insérer à l'équipe et d'être reconnu comme leader.

Lors de visites effectuées antérieurement dans d'autres établissements desservant une clientèle similaire à la nôtre, nous nous sommes constitué une banque de données portant sur le menu, l'accueil, le service et l'ambiance des établissements visités.

Outre ces sources, l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec(I.T.H.Q.) semble une fontaine ouverte et fort bien documentée sur tous les aspects de la restauration. On y rencontre aussi des consultants spécialisés dans différents domaines qui offrent gracieusement leurs services.

Afin de connaître les points faibles du restaurant, nous avons contacté le département de la classification du ministère du Tourisme pour demander ce qui devrait être fait pour maintenir ou accroître la classification actuelle (qui est actuellement de trois fourchettes). Les points considérés portaient sur la décoration désuète, la vaisselle de piètre apparence et la cuisine qui était ouverte sur la salle à manger.

Nous essaierons d'utiliser intensivement ces sources de données afin d'en tirer le maximum d'informations dans le but de guider notre intervention.

CHAPITRE 2

2. IMAGE RICHE

2.1 Super-système

Les Placements de la Lyre inc.

Cette corporation possède et gère les actifs du restaurant Le Provençal ainsi que ceux du Motel Dequen. Le restaurant est en réalité un restaurant d'hôtel destiné à cette clientèle. La situation du restaurant toutefois le rend tout à fait indépendant de ce dernier, ce qui en facilite l'accès par la clientèle locale.

La corporation Les Placements de la Lyre inc. détient un bail renouvelable tous les cinq ans cédant l'exploitation du restaurant à un concessionnaire. Mais, la récente acquisition lui cédant le contrôle de l'opération, il n'y a plus de problème potentiel.

La proximité d'un établissement hôtelier tel que le Motel Dequen confère un avantage au restaurant. Cela lui assure un bassin de clients potentiels d'autant plus élevé que peut l'être son achalandage. C'est pourquoi, il nous apparaît important de faire une brève description du motel afin de bien cerner les avantages de cette proximité.

Le Motel Dequen dispose de 36 unités. Il a été récemment rénové et certaines de ses unités ont été entièrement réaménagées. On y offre des

prix très concurrentiels(les plus bas affichés) et de jolies chambres à une clientèle principalement composée de gens d'affaires, en basse saison, et de touristes durant la belle saison. Nous pourrions situer cet établissement vers le milieu de gamme. Il semble particulièrement attirant pour la clientèle qui recherche un établissement doté d'un ratio qualité-prix élevé.

Les rénovations récentes ont augmenté le niveau de qualité des chambres sans toutefois avoir d'influence sur les prix. Ce positionnement génère un impact certain sur l'achalandage. L'occupation semble donc excellente. A ce chapitre nous pourrions classer le motel au premier rang dans les établissements d'Alma.

Nous émettons une réserve quant au partage de la même clientèle. La politique de prix et de service du motel étant très compétitive et desservant une large clientèle ne va pas nécessairement de pair avec la clientèle qui fréquente le restaurant, que nous pourrions situer vers le haut de gamme. Mais un motel pourrait-il desservir cette clientèle? Il semblerait que certains clients n'y voient pas d'inconvénients alors que d'autres préfèrent payer jusqu'au double pour loger dans un hôtel plus luxueux. Afin de satisfaire cette clientèle, il a donc été prévu de doter le motel d'un minimum de deux chambres luxueuses.

2.2.1 L'environnement économique

2.2.1.1 La Clientèle

La clientèle du restaurant est en partie composée par celle du Motel Dequen, son voisin. On y retrouve donc une clientèle de touristes venus pour se ressourcer ou pour visiter la région du Saguenay/Lac St-Jean. Bien entendu, la clientèle provient aussi de la périphérie immédiate du restaurant. Le midi, elle se compose d'hommes d'affaires, de cadres intermédiaires ou supérieurs travaillant à l'Alcan ou à Abitibi Price et provenant des entreprises environnantes venus pour y discuter d'affaires dans une ambiance feutrée. Les soirs de semaine, elle se compose de la clientèle locale ainsi que des clients du motel qui sont surtout des représentants ou des travailleurs.

La fin de semaine, la clientèle se compose surtout de clients de la région immédiate venus pour prendre un bon repas en groupe ou en couple, pour discuter et se rencontrer lors d'occasions spéciales, comme la période des fêtes, les anniversaires et les fêtes diverses. Cette clientèle semble provenir de la couche de population à revenus moyens et élevés. Cela s'explique par la facturation moyenne qui se situe dans les environs de 30,00\$ (trente) par personne incluant le vin. Le menu du restaurant offre des plats essentiellement composés de steaks, de poissons et de fruits de mers. Le prix de revient élevé de ces produits justifie un prix de vente lui aussi très élevé.

2.2.1.2 Le marché national

La crise économique qui nous a récemment secoués a affecté grandement le marché dans lequel nous évoluons. Les comptes de dépenses ont subi des coupures importantes, les salaires se sont stabilisés, le revenu discrétionnaire a régressé bref, le climat généralement morose a incité les gens à l'épargne et à des restrictions de dépenses. La hausse du chômage a influencé la clientèle potentielle en faisant rétrécir le marché.

Ces dernières années nous ont fait durement savoir que le marché de la restauration est étroitement lié aux conditions économiques générales. Lorsque l'économie est en expansion, tout va bien. Une période récessionniste telle que celle qui a débuté en novembre 1983 influence considérablement le marché. Lors de ces périodes, le nombre de faillites de restaurant augmente considérablement entre 1981 et 1982, par exemple, durant une autre période récessionniste, il a fait un bond de 28,4% passant de 751 à 964.

Le marché de la restauration est hautement compétitif, un résultat de la faiblesse des barrières à l'entrée; les faillites comme les créations de nouveaux concepts font légion. Il est donc crucial que les restaurateurs demeurent en contact étroit avec le marché dans lequel ils évoluent pour mieux adapter leur concept aux demandes des clients afin d'éviter le vieillissement de leur produit tout en maintenant l'intérêt de la clientèle.

Les données obtenues sur 1986-87 laissent entrevoir certaines tendances⁴.

-Les ventes de nourriture et de boisson atteindront 19,6\$ milliards, soit une augmentation de 7,2% sur l'année précédente.

-Les ventes réelles ajustées par rapport à l'inflation augmenteront de 3,2%.

-L'augmentation du prix des menus sera modérée à environ 4%.

-Le Canadien moyen dépense 33% de ses achats de nourriture au restaurant.

-Le Canadien moyen mange à l'extérieur 131 fois dans l'année y dépensant 700\$.

-Il y a 50,000 entreprises engagées dans ce domaine; la plupart sont des petites et moyennes entreprises appartenant à des particuliers.

-Le marché de la restauration emploie 625,000 personnes soit plus que le total combiné du personnel oeuvrant dans la fabrication

⁴ Ces données proviennent de la revue; Canadian Hotel & Restaurant, Hospitality Market Report 1986 1987, Août 1986.

automobile, le raffinage pétrolier, les fermes et le secteur des pâtes et papiers.

Nous pouvons compléter ces faits en ajoutant que le marché de la restauration entretient un lien étroit entre les dépenses et les revenus touristiques. Depuis la récente récession les taux d'occupations des hôtels ont chutés dramatiquement. Cela a eu une répercussion sur les revenus des restaurants. Les années 84-85-86 ont vu progresser le tourisme canadien, les indicateurs demeurent en hausse pour l'année 1987.

2.2.1.3 Le marché Local

La population d'Alma en 1981 selon Statistiques Canada se chiffrait à 26,322 et pour le secteur économique de "Lac St-Jean est"⁵, à 52,495 Habitants. Par rapport à la moyenne nationale et québécoise les gains hebdomadaires moyens se chiffraient à 445,37\$ pour Alma, 386,11\$ pour le Québec et 390,79\$ pour le Canada. Cet écart s'explique en partie par la présence de grandes industries dans la région qui versent des salaires élevés à leur personnel.

Alma abrite une centrale hydro-électrique, une aluminerie, et une papetière. Cette diversité d'activité sécurise les investisseurs. Malgré tout, Alma a connu son lot de faillites, de fermetures et d'interruptions des affaires. Le marché local va prendre un certain temps à se remettre de tous ces bouleversements, mais il apparaît tout de même excellent. Alma est une ville qui est au surplus très bien pourvue commercialement, elle se situe entre les deux régions du Saguenay et du Lac St-Jean ce qui en favorise l'achalandage touristique. De plus, elle offre une gamme de services étendus qui sont à même de favoriser l'implantation de nouvelles industries.

L'implantation récente de centres de ski tels que le Valinoûet et le Mont Lac Vert a englouti une partie des dépenses de consommation aux dépens des restaurants de haute gamme. Les gens, après la pratique de ce

⁵ Ces données sont publiées par Le Conseil Economique D'Alma et de Lac St-Jean-Est, Dossier économique Alma et Lac St-Jean-Est, 1985.

sport, sont fatigués et sont moins enclins à effectuer des sorties de luxe car ils disposent aussi de moins d'argent. La saison 1985-86 a donc paru catastrophique pour certains restaurateurs partageant le même profil de clientèle.

2.2.2 La concurrence:

Organisés pour un marché d'avant-crise, les concurrents sont nombreux et desservent bien tous les segments de marché. En haute saison et lors des fêtes, la concurrence suffit à la demande, en basse saison, certains trouvent "le temps long".

Afin de bien situer le lecteur nous ferons une description sommaire des restaurants et salles à manger qui desservent le marché de milieu et de haute gamme en décrivant la position qu'occupe l'établissement par rapport à l'accueil, le service, l'ambiance et la nourriture qu'on y retrouve.

Haut de gamme:

-Le restaurant Le Doyenné, offre des plats, nouvelle cuisine, élaborés mais aussi très onéreux. C'est un petit restaurant de 35 places que le chef Marcel Bouchard a bâti autour de sa réputation. Sa renommée est grandissante, il s'est mérité en 1983 un mérite de la restauration et a reçu un prix intitulé le "Silver Spoon Award". Marcel Bouchard dernièrement a décidé de quitter la région pour s'occuper de la concession du Manoir Richelieu. Ce changement nuira sûrement à son achalandage, car durant toute son administration il a utilisé son prestige pour attirer la clientèle "à la table de Marcel Bouchard". Lors d'une discussion amicale l'hiver dernier, M.Bouchard m'avait avoué être très déçu de la saison passé se déclarant très

⁶ Cet établissement a cessé ses activités à l'automne 1986.

touché par l'ouverture des centres de ski. La cuisine est excellente, l'ambiance est chaleureuse quoiqu'un peu ostentatoire cependant, l'accueil et le service laissent un peu à désirer.

-Le restaurant Le Bordelais, c'est la salle à manger de l'hôtel Universel. Ce restaurant est sûrement le plus beau et le mieux réfléchi d'Alma il est vaste, bien décoré et peut accueillir sûrement plus d'une centaine de convives confortablement. Le menu est bien élaboré et bien choisi du même niveau que celui du Provençal, c'est-à-dire orienté vers les steaks et fruits de mers. L'accueil et le service sont bons, l'ambiance idéale, mais la cuisine laisse à désirer. C'est un compétiteur potentiel très sérieux, mais à l'heure actuelle il ne fait de tort à personne.

-Le restaurant Le Provençal, sujet de cette étude, offre une cuisine spécialisée dans les steaks et fruits de mers. Son allure extérieure le désavantage. À l'intérieur on retrouve 8 loges et 4 tables pouvant accueillir de 4 à 6 personnes, chacune est entièrement séparée de sa voisine par un mur de brique qui va jusqu'au plafond. Comme le démontre sa classification de trois fourchettes du ministère du tourisme, l'accueil et le service y sont chaleureux et très bons, la cuisine y est excellente, mais l'ambiance commence à paraître vieillotte comme le laisse sous-entendre le personnel et les clients qui depuis 13 ans supportent la même tapisserie et le même cadre de travail.

Milieu de gamme:

-Le restaurant Paris Match⁷, offre une cuisine variée allant du poulet au chateaubriand et même à la pizza au four à bois. C'est un restaurant assez grand, aménagé au goût du jour qui a rencontré des problèmes de leadership causés par trop d'actionnaires insatisfaits de son rendement.

Il me semble s'attaquer à une clientèle un peu jeune, style disco. Cette clientèle n'est sûrement pas assez nombreuse pour l'endroit et dispose de priorités d'un autre ordre. Dans les grands centres, ce restaurant aurait probablement bien fonctionné avec une localisation adéquate mais ici, j'en doute fort.

La nourriture est bonne, l'ambiance assez froide, l'accueil et le service laissent à désirer. Il me semble évident que les serveuses manquent de formation. Un dimanche soir, par exemple, après avoir demandé une camomille pour terminer mon repas la serveuse est revenue me dire après un bon moment qu'elle ne trouvait pas la recette dans son livre de service de bar, cette expérience n'est peut-être pas représentative malgré qu'elle illustre bien le type de situation que l'on peut y rencontrer.

-Le restaurant La Parenthèse offre une cuisine à tendance nouvelle à un prix qui se veut raisonnable. Il est petit et a été installé dans une maison près du centre-ville, de la même façon qu'un petit café, ce dont il se targue d'être. Le chef a autrefois travaillé au Provençal. L'accueil et le

⁷ Cet établissement a cessé ses activités en Novembre 1986.

service y sont plutôt froids, l'ambiance plutôt ordinaire et la nourriture assez bonne.

-Le restaurant Chez Germain, est le plus grand restaurant d'Alma avec ses 225 places. On y offre une cuisine variée dans différentes salles répondant à différentes clientèles. Sa localisation dans le carré centre-ville l'avantage fortement, il attire une clientèle variée provenant de tous les milieux. Ce restaurant familial offre différents types de menus allant de la pizza aux mets chinois en passant par le chateaubriand bouquetière. L'accueil et le service n'y sont pas des plus attentionnés ce qui est malgré tout normal pour ce type de restaurant, la nourriture y est relativement bonne et l'ambiance un peu vieillotte.

2.2.3 Environnement légal:

Pour fonctionner, un restaurant doit détenir un permis de restauration délivré par le ministère du Tourisme, il doit de plus respecter les normes du ministère de l'Agriculture concernant la manipulation, l'entreposage et l'achat des aliments. S'il vend des boissons alcoolisées, il doit détenir un permis délivré par la Société des alcools et respecter les règlements que cela implique.

De plus l'I.T.H.Q., à la demande du ministère du Tourisme, visite régulièrement les établissements de restauration intégrés à un complexe hôtelier afin de décerner les fourchettes, d'un nombre maximal de quatre. C'est une classification qualitative des salles à manger d'hôtel offrant une table digne de mention.

"Pour résumer la pensée du Comité de classification, on peut dire que tout jugement menant à l'attribution de fourchettes tient compte de ces cinq facteurs importants:

1. La qualité sous toutes les formes de la nourriture;
2. La propreté de toutes les composantes de l'entreprise;
3. La gamme complète des services jusqu'à... l'addition;
4. Le confort qui ne se limite pas au bien-être du client quant il est assis, mais qui implique également le plaisir et la satisfaction de:

...Manger agréablement sur une nappe propre, devant un couvert bien mis et une assiette appétissante;

...pouvoir respirer librement dans une ambiance de calme et de détente;

...jouir d'un éclairage qui favorise en tous points l'appréciation d'un bon repas.

Les autres éléments qui améliorent une salle à manger - tels l'emplacement, la décoration, l'originalité, l'ambiance et la clientèle - doivent sûrement aussi entrer en ligne de compte mais ne sont jamais des facteurs déterminants et servant surtout comme valeur de compensation."⁶

⁶ Ministère du Tourisme, La catégorisation et la classification des établissements hôteliers du québec, p.43, 1974.

2.2.4 L'environnement Physique:

L'environnement physique du restaurant laisse plutôt à désirer. Les aires de travail sont exigües et mal organisées avec pour conséquence que les cuisiniers sont sans cesse dérangés par le va-et-vient des hôtesses. Nous y reviendrons plus en détail ultérieurement. De plus, comme la cuisine dispose d'une unique porte d'entrée de 30 pouces ce qui empêche l'installation de portes battantes(entrée, sortie), elle est donc ouverte sur la salle à manger. Bien entendu l'éclairage élevé nuit à l'atmosphère de la salle à manger et qui plus est, en période de pointe, incommode les cuisiniers qui ne peuvent parler librement.

Le site d'entreposage laisse aussi à désirer, il a d'ailleurs fait l'objet de recommandations de la part du ministère de l'Agriculture. Il est un peu à l'étroit, on y retrouve deux réfrigérateurs trop petits et instables pour être fiables, des tablettes de rangement trop étroites et mal aménagées, un congélateur de dimension moyenne à usage domestique.

Le tout est malgré tout d'une propreté exemplaire, mais nous croyons qu'avant d'exiger plus du personnel, nous devons d'abord le doter d'outils convenable à l'exercice de ses fonctions. À première vue, il semble très difficile d'améliorer la situation, les cuisiniers ayant avoué avoir étudié la cuisine de fond en comble pour la rendre plus fonctionnelle sans réussir.

On remarquera aussi que l'allure extérieure est plutôt rébarbative, d'ailleurs, plusieurs clients se trompent de porte empruntant celle qui va à la réception du motel. Notre première impression lors de notre venue à Alma en regardant les lieux était que le constructeur avait manqué de pierres pour terminer sa devanture et qu'au lieu d'en racheter il se serait contenté de la revêtir de stuc. Les architectes rencontrés s'entendent généralement pour dire qu'un maximum de deux types de revêtements extérieur doit être utilisés (les fenêtres ne faisant pas parties de cette catégorie), or on retrouve sur le restaurant trois types de revêtements; le stuc, la pierre et le bois.

Comme les tendances à l'heure actuelle vont vers de très jolis restaurant bien aménagés, on peut terminer en disant que le Provençal n'est tout simplement plus à la mode. Son principal attrait réside dans ses loges de briques très intimes.

2.2.5 Les fournisseurs:

Ils sont abondants et très diversifiés, on peut les répartir en quatre catégories: viandes, fruits de mers et poissons, aliments et produits divers, et aliments spécialisés. Généralement, le délai de paiement est de 7 jours après réception de la facture.

Leur réputation doit être excellente à cause des risques d'empoisonnements alimentaires, ils doivent être munis d'une bonne assurance responsabilité et nous livrer le produit selon le principe "just in time" avec un minimum de "back order" afin de limiter notre inventaire.

Comme nous avons eu l'avantage de ne pas avoir à débiter l'entreprise à zéro , nous avons continué à acheter des mêmes fournisseurs.

Les médias: C'est à ce niveau que réside la principale difficulté; un ensemble de questions demeure sans réponse. Il nous faut déterminer lequel offre le meilleur médium pour rejoindre notre public-cible, lequel est le moins coûteux par rapport à la quantité de personnes rejointes, si nous devons faire une publicité régionale ou locale.

Il faut de plus choisir le message qui aura un impact sur le consommateur. Et tout cela avec une contrainte de taille, c'est-à dire un budget modeste.

En outre, nous devons entretenir d'excellentes relations avec les médias car ils peuvent nous renseigner sur nos concurrents et sur les stratégies que ces derniers peuvent éventuellement adopter.

2.2.6 L'environnement technologique:

Il existe sur le marché divers équipements qui permettent d'informatiser certaines tâches telles la prise de commandes, et leur transmission aux cuisines, la facturation, la prise d'inventaire etc. Toutefois dans ce cas-ci le coût d'implantation est trop élevé par rapport à la taille de l'entreprise et à l'économie que pourrait générer de tels investissements.

Mais, il y a fort à parier que dans un avenir rapproché des logiciels et des périphériques seront disponibles permettant d'adapter la micro-informatique à nos besoins et à la taille des budgets. Actuellement, peu d'entreprises de restauration sont informatisées et, à notre connaissance, il n'y en a pas dans la région.

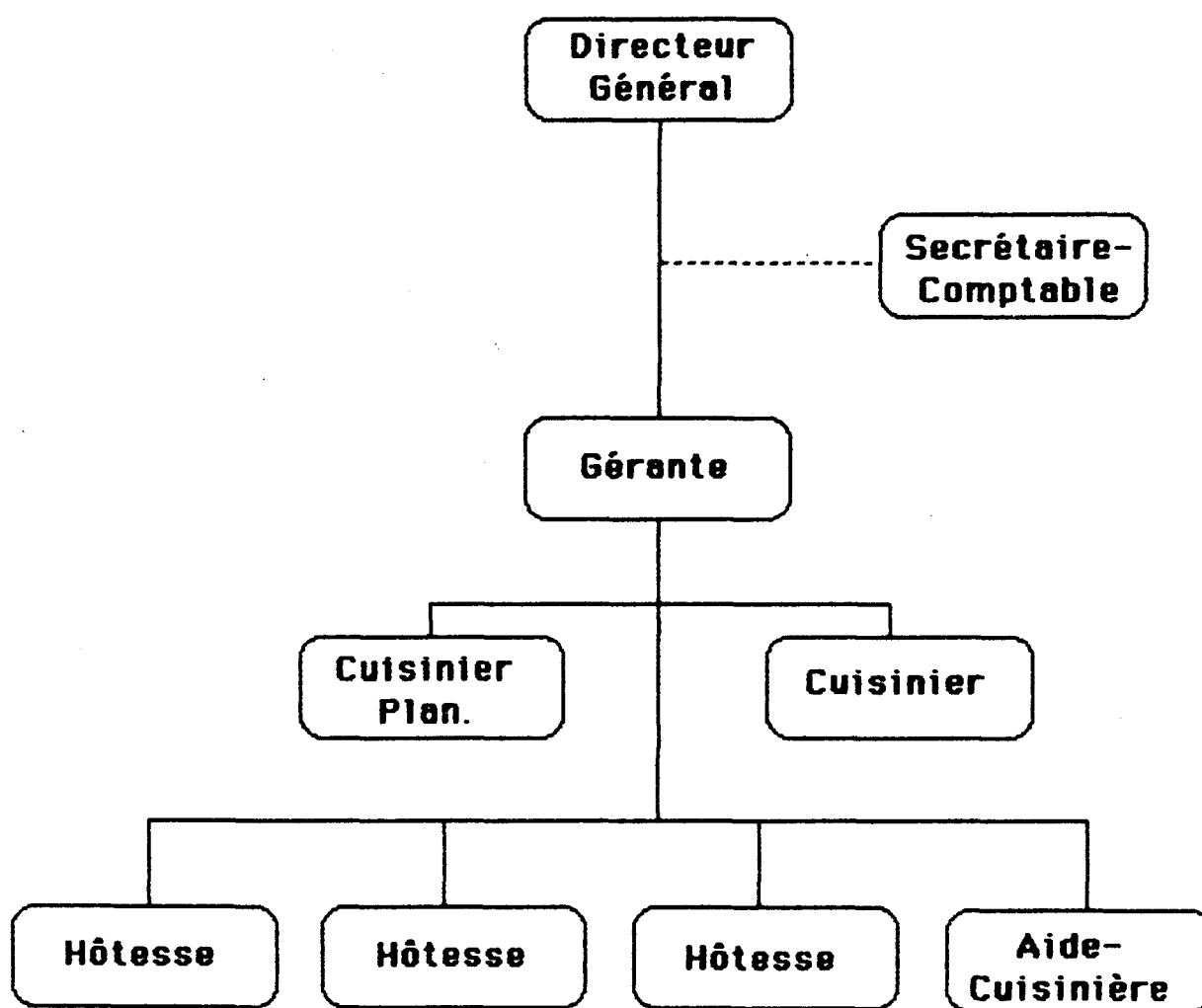
Tout de même, notre entreprise dispose déjà d'un appareil de type micro-ordinateur qui sera décrit dans la partie traitant de nos ressources technologiques, ainsi qu'une caisse-enregistreuse standard qui ne compile que les totaux des factures tout en effectuant la répartition des ventes d'aliments et de boissons et les taxes à payer.

2.3 Description des Structures:

Les structures sont relativement simples, mais elles n'en revêtent pas moins une importance certaine car ce sera à partir d'elles que l'entreprise fonctionnera de façon formelle.

2.3.1 Organigramme

Organigramme Restaurant Le Provençal enrg



2.3.2 Description des tâches

Directeur général:

- règle les problèmes non-récurrents;
- planifie les stratégies de vente et de promotion;
- participe aux activités de relations publiques;
- contrôle la rentabilité et la gérance générale;
- motive le personnel;
- décide en collaboration avec le personnel des orientations futures de l'entreprise;
- autorise les dépenses, signe les chèques;
- voit au bien-être des clients et s'occupe de leurs plaintes;
- s'occupe des relations avec la banque et avec les comptables;
- supervise et coordonne les activités du restaurant;
- planifie le cadre général de l'entreprise.

Gérante

- contrôle les dépenses récurrentes, paies, fournisseurs etc.;
- s'assure que les prix demeurent concurrentiels;
- rencontre les représentants pour régler les problèmes;
- réalise mensuellement l'état des profits et pertes;
- effectue régulièrement les dépôts;
- dirige le personnel et règle les mésententes de moindre importance;
- contrôle les inventaires et effectue les commandes d'alcool;
- aide les cuisiniers à rédiger les menus du jour;

- voit à la bonne marche générale des affaires de l'entreprise;
- voit à la formation et à l'entraînement du personnel;
- informe son supérieur sur les points méritant une attention particulière;
- établit les horaires de travail;
- effectue toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur.

Secrétaire-Comptable:

- compile les factures;
- effectue les écritures comptables selon les règles;
- règle les comptes selon les délais prescrits;
- aide la gérante à effectuer ses tâches;
- effectue les paies périodiquement;
- contrôle les entrées de fonds, vérifie les encaisses;
- répond au téléphone, prend les messages et les transmet;
- assure la permanence;
- effectue toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur.

Cuisinier:

- fait la cuisine de façon professionnelle selon les recettes et les cuissons demandées;
- s'assure que les portions prévues sont respectées;
- en l'absence de la gérante, dirige le restaurant;
- contacte au besoin le personnel supplémentaire;
- signifie à l'aide-cuisinière la fin de son travail;

- s'assure de la satisfaction des clients;
- s'assure que les commandes sont remplies selon leur ordre d'arrivée;
- fait l'inventaire au besoin;
- voit à l'entretien et à la propreté de ses équipements;
- expérimente de nouvelles recettes pouvant s'intégrer à la carte;
- rédige à son tour les menus du jour;
- effectue les réparations mineures sur ses équipements;
- effectue toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur.

Cuisinier-Planificateur:

En plus des tâches précédentes il,

- effectue régulièrement les commandes en quantité nécessaire;
- prépare la fiche technique de chaque nouvelle recette et de chaque ancienne;
- détermine les prix à partir des ratios recherchés.

Hôtesse(serveuse):

- accueille les clients selon les usages prévus;
- propose et sert les apéritifs et le vin, et elle assure le service du vin périodiquement;
- suggère au besoin des plats au menu ou en promotion;
- remplit le bon de commande;
- effectue le service selon les usages prévus;
- facture les items vendus;
- balance la caisse à la fin de la période de travail;

- effectue l'entretien des locaux reliés à sa fonction;
- remplit au besoin sucrier, salière, poivrière et panier à pain;
- effectue toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur.

Aide-cuisinier:

- aide le cuisinier dans ses fonctions;
- effectue le montage des assiettes selon les modes de présentation prévus;
- charge le lave-vaisselle et range la vaisselle propre;
- aide à la répartition des assiettes aux hôtes;
- entretient son poste de travail;
- effectue toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur.

2.3.3 Politiques opérationnelles et règlements

Il n'y a pas de politiques ou de règlements écrits. L'absence d'écrits ne signifie pas pour autant qu'il n'y en a pas. Les politiques sont donc tacites, on pourrait les résumer ainsi:

-l'hôtesse ne doit en aucun cas absorber d'alcool sur les lieux de son travail;

-l'hôtesse prélève les pourboires qu'elle a reçus par le biais d'une carte de crédit à même la caisse;

-l'hôtesse doit servir avec diligence et tact tous les clients sans distinction, peu importe l'âge, le sexe, la couleur etc...;

-l'hôtesse doit rapporter tout plat non apprécié par le client à la cuisine, le cuisinier devant apporté les correctifs nécessaires;

-le cuisinier en poste est responsable du fonctionnement de l'établissement, il représente son supérieur en son absence;

-les trois fourchettes accordées au restaurant conditionnent l'ensemble des activités et nécessitent le respect d'un standard de qualité.

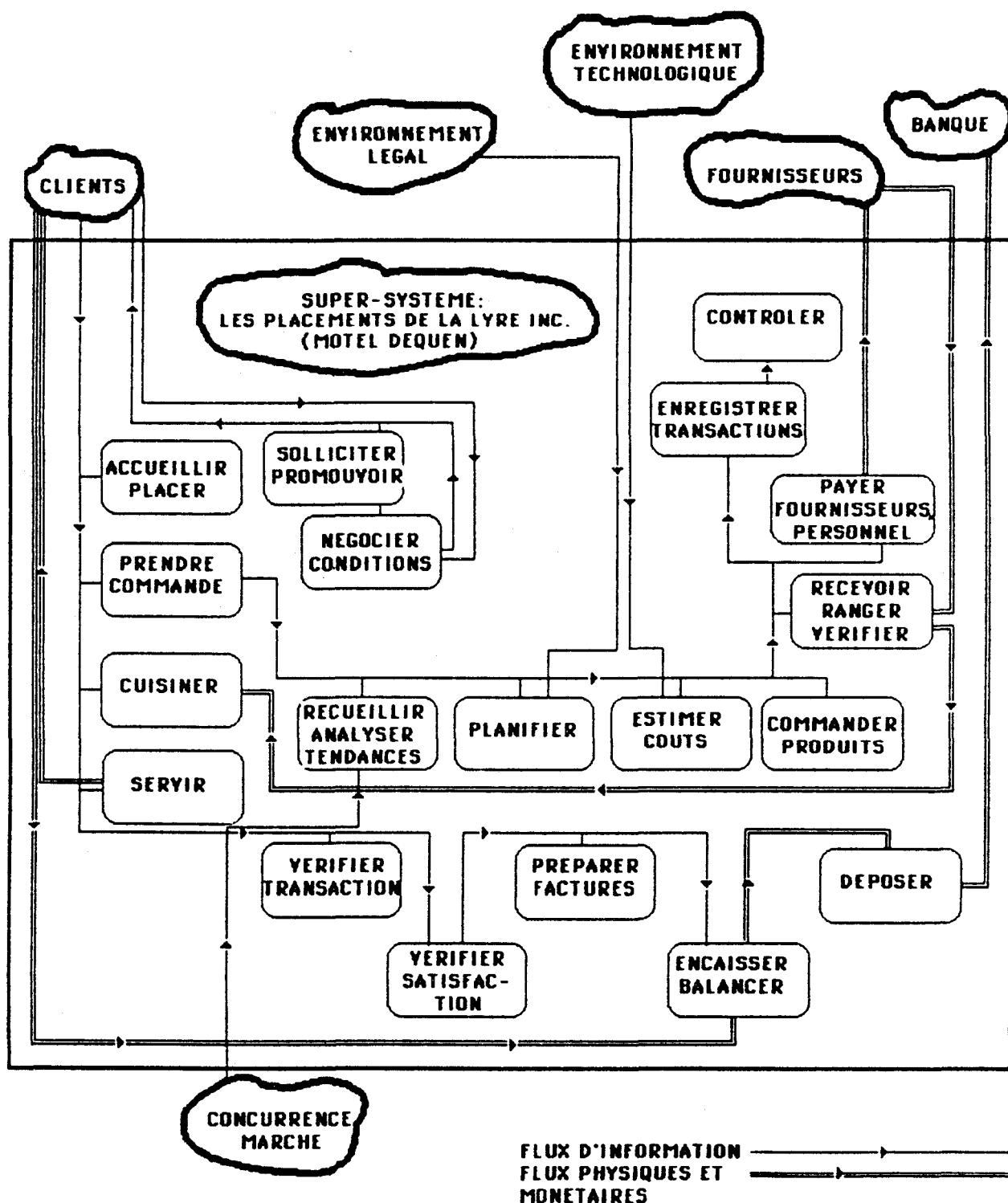
Comme il n'y avait pas de cahier de politiques et règlements, nous avons en juin 1986 procédé à la mise par écrit des politiques actuelles et d'une réglementation de base portant entre autres sur les congés annuels, les congés fériés, les périodes de paies etc. lequel a été joint en annexe.

2.4 Description du processus

À partir du diagramme des flux observés dans le restaurant Le Provençal, nous décrirons l'ensemble des activités de transformation et de gestion; les zones problématiques que nous traiterons plus particulièrement par la suite seront encerclées et identifiées par un point d'interrogation (?) et les autres activités seront décrites sommairement.

2.4.1 Système du restaurant Le Provençal

DIAGRAMME DES FLUX RESTAURANT LE PROVENÇAL



2.4.2 Solliciter, Promouvoir: Cette première étape génère un achalandage. Il faut bien s'annoncer et bien spécifier qui nous sommes, quel type de service nous offrons, à quelle clientèle nous nous adressons. C'est à l'intérieur de cette activité que nous déterminerons l'image que nous désirons projeter.

2.4.3 Négocier les conditions: Cette activité est occasionnelle. Elle prévaut à l'occasion lorsque des réservations de groupe sont prises, par téléphone ou en personne. Il faut s'entendre au préalable sur le choix des menus, les modalités de paiement, l'heure d'arrivée etc.

2.4.4 Accueillir, placer: L'accueil est une activité fondamentale. Il doit être fait avec chaleur et tact. Nous l'exerçons comme un renforcement positif. Effectivement, une attitude guindée peut incommoder certains clients, il nous faut les mettre à leur aise. Sitôt assis nous leur proposons un apéritif.

2.4.5 Prendre commande: L'hôtesse, une fois l'apéritif consommé, se dirige vers la table afin de savoir si les clients sont prêts à commander. Avant de prendre la commande, elle leur demande s'ils ont besoin d'éclaircissements sur certains points du menu. Elle note leur choix en prenant bien soin de connaître la cuisson désirée; afin d'aider les clients l'hôtesse posera certaines questions pour connaître leur préférence quant au choix de légumes à la carte et au type de pomme de terre désiré. À la toute

fin, elle demande aux clients s'ils préfèrent le vin blanc ou rouge et lequel ils choisissent. Finalement, elle va porter la commande à la cuisine.

2.4.6 Cuisiner: Cette activité est primordiale. D'une fois à l'autre, il faut s'assurer de toujours utiliser les mêmes recettes afin que le client retrouve toujours le même goût. Le cuisinier planifie les sorties afin que la table soit servie en même temps.

2.4.7 Servir et Desservir: Dans un restaurant de notre catégorie le service doit être réalisé avec un doigté empreint de professionnalisme. La présentation et le service du vin doivent être faits selon l'étiquette. Les plats sont déposés sur la table selon le positionnement idéal, car les assiettes sont toujours très chaudes. Après que les clients aient dégusté une première bouchée, on doit s'assurer de leur satisfaction. Dès que la majorité des clients à la table ont terminé on commence à desservir en évitant d'interrompre les discussions par le bruit que cela pourrait occasionner. Lorsque le dernier client a terminé, on retourne proposer le dessert et le café, puis le digestif.

2.4.8 Vérifier Transaction: Cette étape consiste à vérifier si le client est satisfait et à préparer l'addition. Au fur et à mesure que le service s'exécute, on compile les informations sur notre calepin de factures. Lorsque le service est terminé, on s'assure que toutes les transactions ont bien été notées, on fait le total et au moment opportun on apporte au client son

addition lui demandant encore une fois si tout s'est déroulé selon son goût. Puis on le remercie de sa visite et on prend congé.

2.4.9 Recueillir, analyser, tendances: Lorsque l'hôtesse prend la commande ou qu'elle s'assure de la satisfaction du client, elle reçoit et/ou donne des informations. Les informations et les commentaires qu'elle reçoit doivent parvenir à son supérieur en poste (cuinier, gérante ou directeur général). Par ailleurs, en feuilletant les journaux, en visitant d'autres restaurants, en lisant les magazines on recueille des informations nous tenant au courant des nouvelles tendances. On doit continuellement être à l'affût de nouveautés afin d'en faire profiter notre clientèle. Notre position de leader nous y oblige.

2.4.10 Planifier, Décorer: Cette activité vise à nous maintenir en position concurrentielle. Nous devons planifier à l'avance les changements et continuellement modifier notre décoration afin de la mettre au goût du jour. Notre univers n'est pas statique, le client doit se rendre compte que nous évoluons constamment selon ses besoins. Chaque jour, un individu reçoit des informations qui le font avancer. C'est aussi le cas pour un restaurant qui doit sans cesse composer avec de nouvelles tendances.

2.4.11 Estimer coût: Nous avons plus tôt discuté de cette activité. Chaque semaine on retrouve des menus du jour. Les items à la carte ne changent que très peu mais leurs coûts varient passablement. Il faut régulièrement reconnaître les items déficitaires, les "loss leaders" doivent

être identifiés et perçus comme tels dans un but s'il le faut promotionnel. Notre marge de manoeuvre est petite, nous devons donc être très vigilant. Cette activité, par son importance, devra être contrôlée par le directeur ou la gérante en compagnie du cuisinier.

2.4.12 Commander produits: Cette activité est cruciale. Nous ne pouvons nous permettre de stocker inutilement des produits, cela affecterait nos rapports mensuels et pouvant même les rendre caduques, car nous ne faisons qu'un inventaire à la fin de l'année. Afin d'éviter de trop commander, un seul des deux cuisiniers est en charge des commandes l'autre devant s'informer à ce dernier avant d'effectuer une commande urgente.

2.4.13 Contrôler: Le directeur général et la gérante doivent effectuer cette activité une fois par mois, à la sortie des résultats financiers, et continuellement afin de s'assurer du rendement de chacun; des cuisiniers dans leurs plats, des hôtesse dans leur accueil et leur service. Ils doivent tenir l'inventaire à jour afin d'éviter les vols, voir à ce que l'entretien soit irréprochable, et s'assurer que les paiements sont effectués aux fournisseurs ou au personnel afin d'éviter les erreurs.

2.5 Les ressources:

2.5.1 Les ressources humaines:

Notre actif le plus important demeure sans contredit notre personnel. Dans le cas qui nous concerne cette affirmation peut même sembler évidente. Effectivement, que vaudrait notre restaurant si les cuisiniers manquaient leurs recettes, si les hôtesse ne savaient pas faire de flambées, accueilleraient mal les clients, ou de façon cavalière, ou si elles omettaient de faire le service des vins. Le personnel est donc responsable de trois des quatre éléments que nous avons mentionnés précédemment qui font qu'un restaurant est considéré comme bon.

Nous devons donc motiver le personnel à se surpasser constamment. Dans le cas des hôtesse, leur mode de rétribution les incite à bien faire leur travail mais dans le cas de nos cuisiniers il peut sembler plus difficile de les motiver à être toujours professionnelles. En ce qui concerne le directeur général ou la gérante, leur position de propriétaire et d'actionnaire agit comme élément motivateur.

Les cuisiniers seront donc au centre de notre étude. Ce sera leur point de vue qui sera privilégié dans l'étude de la problématique. Dans un deuxième temps, afin d'accroître la rapidité et l'efficacité du service et parce qu'il est d'une certaine façon relié à nos intervenants centraux, nous considérerons le point de vue des hôtesse.

Les cuisiniers occupent une place importante au sein de l'organisation; si un des deux nous quittait, nous nous retrouverions dans une position très difficile. Nous avons tout intérêt à améliorer leur milieu de travail, à trouver des renforcements positifs afin de stimuler continuellement leur action et de trouver une façon de les attacher à notre établissement.

Les hôtesse sont au nombre de deux mais nous cherchons depuis quelques temps à en recruter une troisième. Dans la trentaine, elles travaillent depuis de nombreuses années pour l'établissement. Elles sont professionnelles jusqu'au bout des ongles et ont tout intérêt à le demeurer (à cause des pourboires). Malheureusement, elles craignent tellement de ne pas être traitées équitablement que chacune se sent désavantagée par rapport à l'autre. Leur motivation est probablement trop centrée vers l'appât du gain. Afin d'améliorer la situation, il faudra trouver une façon différente de les motiver. À cause de leur relation étroite avec les clients et de leur facilité à passer des messages, elles devront être sensibilisées à toute problématique et aider les clients à passer à travers les bouleversements occasionnés par les changements à l'environnement physique touchant les services aux clients.

Ces quatre intervenants devront être consultés dans l'étude de la problématique. Ils devront de plus donner leur accord et leur opinion préalablement à toute décision touchant le milieu physique ou pouvant

modifier les attitudes des clients, afin d'éviter les frictions lors de l'implantation et de diminuer toute résistance au changement.

2.5.2 Les ressources financières:

L'analyse financière que nous avons effectuée au moment de l'acquisition démontrait que les actifs étaient sous-utilisés. Pour nous, il importait avant tout que le restaurant ne soit pas en position déficitaire sur une base annuelle, chose qu'il n'avait pas connue pendant de nombreuses années. Cette crainte était due au fait que nous trouvions les bénéfices minimes par rapport au chiffre d'affaires(5%).

Bien entendu, afin de s'assurer de la rentabilité de l'établissement des rapports mensuels sont réalisés. Chaque ligne du rapport est ensuite mise en ratio à partir des ventes. L'objectif des achats de nourriture est d'atteindre un coût se situant entre 35 et 37% des ventes. Les ventes d'alcool, quant à elles, doivent atteindre un ratio entre 35 et 40%.

Une étude sur le seuil de rentabilité a aussi été réalisée. On a ainsi déterminé, à partir de ces ratios, les ventes au point mort. Le directeur connaît ainsi les situations de pertes ou de gains. Par ailleurs, une telle étude peut s'avérer précieuse pour connaître le bien fondé de certains projets visant à augmenter la capacité de réception de notre salle.

2.5.3 Les ressources technologiques:

Les Placements de la Lyre inc. possèdent déjà un micro-ordinateur de marque Macintosh muni d'une extension de mémoire de 512K et d'un lecteur de disquette externe. Cet appareil peut être utilisé comme appareil de traitement de textes ou de données et dispose aussi d'une capacité graphique intéressante.

Cet équipement pourrait nous permettre éventuellement de réaliser notre comptabilité mensuelle et d'effectuer un contrôle de nos prix affichés au menu ce qui pourrait être très avantageux. Effectivement, comme les prix varient beaucoup d'une saison à l'autre, il serait bon éventuellement de pouvoir déterminer nos prix à partir de ratios pré-établis dont l'industrie se sert actuellement.

Par exemple, si le kilo de filet mignon se vend 9,95\$, la portion normale de 8 onces nous coûte donc 2,50\$. A cela nous ajoutons le coût du beurre, du pain, des légumes d'accompagnement, des pommes de terre, de la sauce et des assaisonnements pour en arriver à un coût global de 3,75\$. Le prix de vente, si nous appliquons un ratio de trois (il est généralement accepté par l'industrie que les coûts de nourriture doivent se situer entre 30 et 35% du prix de vente), serait donc de 12,95\$. Par contre, l'été l'industrie connaît une forte hausse dans le prix du boeuf. Il n'est pas rare de constater un prix de 12,95\$ le kilo. Le coût global passera donc à 4,50\$ la portion pour un prix de vente de 15,75\$, pour une différence de 22%. Selon les ratios de

l'industrie un restaurant réalise un bénéfice net d'environ 5% de ses ventes. Mais, à partir de cette situation nous pouvons constater que chaque assiette de filet mignon vendue pourrait occasionner une perte dans une période de fort achalandage, si le prix du plat n'est pas ajusté au prix du marché.

Grâce à des logiciels comme le Multiplan de Microsoft, cette technologie pourrait nous permettre d'emmagasiner la composition de chaque plat, si nous jugeons ces renseignements importants, et de vérifier périodiquement si les changements de prix devraient affecter les prix à la carte tout en nous faisant épargner un temps précieux.

L'utilisation de l'informatique pourrait ainsi nous aider à obtenir un meilleur contrôle des coûts et nous assurer périodiquement de la rentabilité de l'établissement ainsi que de son cheminement.

Description du climat organisationnel:

Avant de faire l'acquisition du restaurant, nous connaissions très bien les membres du personnel; cela nous a permis de nous intégrer facilement à l'organisation et d'avoir un bon aperçu du climat de travail qui y prévaut. La première constatation que nous avons faite est que le climat semble excellent. Le taux de roulement du personnel est très faible. Yolaine et Denise y travaillent respectivement depuis 13 et 9 ans, Rénauld et Robin depuis déjà 10 et 5 ans.

Généralement, l'industrie connaît une rotation élevée du personnel. Pourquoi cela est-ce différent au Provençal? Nous croyons que ce phénomène est attribuable au respect que chaque membre du personnel démontre à l'endroit du Provençal. Ils parlent du Provençal comme d'une personne. La petite taille du restaurant et son standing qui se remarque à tous les niveaux fait en sorte que tous s'y sentent bien; n'entre pas qui veut au Provençal comme membre du personnel ou comme client.

L'établissement dispose donc d'une culture qui a modelé son visage actuel. Comme nouveau propriétaire, nous devons nous conformer à cette culture au même titre que le personnel.

À notre arrivée, les principales craintes auxquelles nous avons été confrontées concernait le maintien du standing de l'établissement. Tous craignaient qu'il diminue, à un point tel que pour dissiper ces craintes nous

avons relancé que l'objectif que nous visions était d'atteindre le niveau des 4 fourchettes.

Les structures demeurent très souples, la maturité du personnel et la grande autonomie léguée par l'administration précédente a responsabilisé chaque poste de travail. Comme observateur, nous ne rencontrons que très rarement les gestionnaires, pourtant nous nous rendions compte de la qualité du service et de l'implication de chaque personne.

Le style de gestion a, d'une certaine façon, été dicté par ces observations et par notre style naturel. Nous essayons de rendre nos décisions le plus objectivement possible en impliquant les acteurs dans la prise de décision et dans l'étude de la problématique.

Ce style participatif cadre très bien avec la perspective des flux utilisée dans la méthodologie élaborée par P.B. Checkland.

2.7 Sélection d'un goulot d'étranglement ou d'une opportunité à étudier

Nous avons procédé par une validation de la problématique par consensus. Il est fréquent de s'éloigner de la véritable source d'un problème lorsque l'on ne prend pas suffisamment de recul face aux maux rencontrés. C'est pourquoi, afin d'éviter de soigner les symptômes plutôt que la maladie elle-même, nous avons commencé par demander l'opinion de chacun. Nous avons alors demandé au personnel quelles solutions il entrevoyait, en l'aidant à cerner la problématique. Notre démarche peut sembler avoir commencé par la fin, mais ce que nous recherchions c'était un mandat clair nous permettant d'effectuer une intervention. Avant d'intervenir, les acteurs doivent accepter et désirer cette intervention; s'ils ne désirent pas de changement, nous pourrions difficilement implanter quelle que solution que ce soit.

Les hôtesses: Au tout début, me faisaient remarquer que tout allait fort bien, que tout ce qu'elles désiraient comme changement c'était de remplacer la tapisserie et peut-être aussi le système d'éclairage. Ces petits changements auraient pu se faire rapidement, mais si nous avions accepté nous n'aurions probablement plus été capable d'en réaliser à d'autres endroits plus susceptible de les déranger.

Les cuisiniers: Ces derniers se plaignent du manque d'espace de travail. Par exemple, en période de fort achalandage, le personnel de service doit circuler entre le poêle et le cuisinier pour aller chercher les petits pains

et les faire chauffer. Il repasse ensuite pour aller porter la vaisselle souillée au lavabo en la présentant de dos au plongeur. L'aide cuisinière monopolise une bonne partie de la table de travail pour préparer les salades ou les entrées et les hôtesse déposent les assiettes à soupe sur le poêle, faute d'endroit convenable. L'expression "être dans le jus" est bien faible pour qualifier ce brouhaha.

On comprendra facilement la problématique qu'une telle situation pouvait représenter, mais par où débiter?

2.8 Candidats au poste de problème:

-Repenser la disposition de la cuisine

-Réaménager le site d'entreposage (suite à un rapport d'inspection, nous contrevenions à certaines règles d'entreposage); on nous a entre autres demandé d'entreposer le contenant de dix gallons de margarine au réfrigérateur, et de recouvrir le plafond de notre site d'entreposage d'un matériau lavable.

-Replanifier la décoration de la salle à manger (certains clients s'en plaignaient)

-Refaire notre menu en le rendant plus facile d'exécution

Bien entendu nous ne manquions pas de candidats au poste de problèmes, mais lequel devait primer?

Par ailleurs nous étions conscient que pour relancer l'entreprise nous aurions pu procéder par une campagne publicitaire, mais auparavant nous croyions nécessaire de régler les problèmes internes.

2.9 La problématique sélectionnée:

Elle porte sur les trois premiers points mentionnés à la page précédente. Ceux-ci nous semblent tous suffisamment importants pour que l'on essaie de les solutionner dans un court laps de temps afin qu'à l'été, en période de fort achalandage, nous soyons outillés convenablement pour servir et préparer les repas.

Par ailleurs si on redécore bientôt la salle à manger, il y a fort à parier que cet impact serait suffisant pour accroître l'achalandage, mais cette activité devra être réalisée avec beaucoup de précaution car il faudra intégrer les changements harmonieusement à la situation existante. Ces modifications auront l'heure de plaire davantage au personnel que les changements apportés à leur aire de travail qui seront accueillis avec plus de réticence. Il serait donc plus sage de terminer par la décoration.

CHAPITRE 3

3.0 Ancrage

3.1 Choix du système pertinent à la situation problématique sélectionnée:

Nous commencerons par procéder à la réorganisation du site d'entreposage, puis au réaménagement de la cuisine et, en dernier lieu, nous procéderons à un changement dans la décoration en prenant soin qu'elle s'harmonise au lieu de travail.

3.2 Définition du système pertinent:

La définition du système pertinent consiste en une représentation condensée de ce que doit réaliser le système étudié.

Nous pourrions dès lors dire que:

"Le système d'accueil, de préparation et de service du restaurant Le Provençal est un ensemble d'activités visant à recevoir les clients, à préparer les repas et à effectuer le service dans une ambiance agréable à une clientèle provenant du Motel Dequen, ou de la région d'Alma et de Lac St-Jean est, avec le concours des cuisiniers et des hôteses en tenant compte de la qualité de la nourriture, du service et de l'ambiance intime qui prévaut déjà en ces lieux".

3.3 Validation de la définition:

Nous devons valider cette définition en nous assurant d'y retrouver les éléments de base c'est-à-dire: le propriétaire, l'environnement, la clientèle, les acteurs, les activités de transformation, et finalement le point de vue à partir duquel nous aborderons la situation, cette validation est appelée le PECTAP.

Le propriétaire du système est le Restaurant Provençal, plus précisément Les placements de la Lyre inc. qui possède aussi le Motel Dequen, qui est le complexe qui loue les locaux nécessaires à l'exploitation du restaurant.

L'environnement, comprend la région d'Alma et de Lac St-Jean est, d'où provient la grande majorité des clients extérieurs au Motel Dequen.

Les clients comportent tant le personnel qui éprouvent actuellement certaines difficultés à effectuer son travail que la clientèle qui commence à trouver la décoration monotone.

Les acteurs sont les hôteses , les cuisiniers et les représentants de la corporation les Placements de la Lyre.

Les activités de transformation sont d'accueillir les clients, de préparer les repas et de servir dans une ambiance relaxante.

Le point de vue, comme nous l'avons mentionné, précédemment était difficile à cerner; on désirait des changements mais sans que rien ne change. Le personnel était conscient qu'il faisait son travail correctement et la clientèle était satisfaite en général de l'intimité, de la nourriture et du service. Pourtant, tous espéraient des changements au niveau de la décoration; le personnel avait identifié des difficultés en cuisine, mais n'entrevoyait pas de solutions possibles. Nous devions effectuer des rénovations, mais sans que la clientèle ne perçoivent les changements autres que ceux apportés à la décoration. Il nous fallait donc résoudre les problèmes en minimisant les contraintes relatives aux changements effectués.

3.4 Conceptualisation

Cette étape vise à construire un modèle fidèle aux objectifs que nous poursuivons; nous avons eu la chance d'être confronté à des problèmes de type structuré qui sont, selon nous, les plus faciles à résoudre.

La première phase de cette démarche a donc porté sur la première situation problématique retenue soit le réaménagement du site d'entreposage. Cette situation était reliée à la partie préparation des aliments.

Nous avons donc, dans un premier temps, rencontré indépendamment les acteurs concernés par ce réaménagement, soit, les deux cuisiniers. Nous leur avons demandé quels items ils avaient besoin de ranger (voir annexe).

Puis, dans un second temps, nous avons fait l'inventaire de ce que nous possédions. L'aire d'entreposage semblait suffisante, le congélateur aussi, mais le tout se corsa lorsqu'on arriva au domaine de la réfrigération.

Il fut rapidement convenu que l'on devait remplacer les deux petits réfrigérateurs que nous avions par un appareil commercial plus spacieux de six portes nous permettant d'entreposer la marguerine en contenant de cinq gallons ainsi que les pâtisseries. Cet appareil a été acheté d'occasion. Il nous a donc coûté beaucoup moins cher qu'un appareil neuf.

Puis nous avons procédé à l'aménagement des espaces de rangement, en installant des tablettes spacieuses. Un gain d'espace appréciable fut réalisé, d'une part, en modifiant le mécanisme d'ouverture de la porte de façon à ce qu'elle glisse afin de faciliter le transport des caisses d'aliments et, d'autre part, en convertissant l'espace disponible derrière en espace de rangement.

Ces modifications, les premières réalisées, n'affectaient en aucune façon les méthodes de travail et ont su plaire à tous. Le personnel se mit alors à nous faire plus confiance car il était à même de constater les gains que l'on pouvait réaliser avec un peu de réflexion et d'ingéniosité.

Ces preuves faites, nous nous sommes attaqué à la seconde situation problématique mais, pendant la période de réflexion, nous en avons profité pour aménager, à la demande générale, une petite salle d'une capacité de douze convives en joignant ce qui était autrefois deux loges dont l'une était trop petite pour y être confortable.

La deuxième situation problématique touchait, on se le rappelle, le réaménagement de la cuisine, mais les problèmes nous semblaient trop nombreux pour que l'on puisse tous les résoudre en même temps. On réalisa tout de même un relevé physique des lieux. Nous avons tenté de cerner la cause des problèmes soulevés qui traitaient, rappelons-le, de l'exigüité de cette aire de travail. Suite à de nombreuses rencontres avec les principaux intéressés, soit les cuisiniers, nous avons échafaudé différentes hypothèses

de solutions. Les unes ont été rejetées immédiatement, les autres ont été largement acceptées, mais toutes s'avéraient difficiles à réaliser.

À la mi-février, le plan de la situation actuelle en main, nous nous sommes rendu à Montréal pour rencontrer un consultant en gestion de l'I.T.H.Q., Monsieur Yvan Mornard. Nous avons étudié différentes possibilités de réaménagement, mais aucune n'était idéale. Par la suite, nous lui avons présenté la solution que nous avions jugé la meilleure, celle qui prévoyait une cloison de séparation. C'est à partir de cette solution que le consultant a élaboré une cuisine optimale, (les mesures n'étant pas précises, les solutions retenues n'ont pu être appliquées).

Nous avons alors demandé ce que devait posséder une cuisine pour être fonctionnelle. Chaque étape de la production y était délimitée, on y retrouvait un coin pour laver la vaisselle, un coin pour la cuisson, un autre pour le montage et la préparation des assiettes et finalement une table chaude (genre d'appareil servant à maintenir les soupes et les légumes chauds) pour le service des soupes et des légumes du jour.

Au retour, nous nous sommes vite rendu compte de l'impossibilité d'implanter les solutions élaborées avec le consultant, mais c'est en récapitulant les principes de la cuisine optimale que nous avons essayé de les adapter à notre lieu de travail.

Nous avons alors établi un résumé des problèmes dont doit tenir compte l'aménagement idéal:

- La préposée reçoit la vaisselle par l'arrière et utilise une partie de la planche de travail pour y faire son rangement;

- Les hôteses passent à plusieurs reprises entre le coin-cuisson et le coin-préparation pour chaque service;

- Le cuisinier ne possède pas de coin à lui pour effectuer la préparation et la cuisson des aliments;

- Les hôteses utilisent une partie du coin-cuisson pour y déposer les bols à soupe ce qui nuit au cuisinier

Après avoir passé en revue les problèmes rencontrés, nous nous sommes rendu compte que nous ne pouvions demander au personnel de faire plus et mieux si on ne le dotait pas des outils minimums pour réaliser son travail, il fallait absolument solutionner ces problèmes.

De commun accord avec les cuisiniers nous avons échafaudé une solution répondant à l'ensemble des points soulignés.

-On érigea un mur long de huit pieds à la sortie de la cuisine et dans lequel serait situées la table chaude et des tablettes de rangement pour effectuer le service primaire(concernant les soupes et les pains).

-On enleva le petit bar de service pour le relocaliser sur l'intérieur de ce mur.

-On aménagea un passe-plat au bout du coin "entretien de la vaisselle". Ce passe-plat devra être séparé de la salle à manger par un petit muret (en forme de L).

-On aménagea sur l'ancienne table où était situé le chauffe-plat une table de travail réservée au cuisinier.

-On aménagea sur la plaque du poêle une table de travail transitoire au service du cuisinier

Ces solutions nous ont semblé très avantageuses car en plus de régler tous les problèmes précédemment énumérés, le mur de huit pieds séparerait la cuisine de la salle à manger, y augmentant l'intimité à la fois de la clientèle et des cuisiniers tout en permettant un meilleur contrôle de l'éclairage à l'intérieur de la salle à manger qui recevait par l'ouverture la lumière projetée par les néons.

De plus, la salle à manger par l'ajout de ce mur s'est trouvée agrandie de presque vingt pouces. Ce gain a été causé par la suppression d'une cloison amovible et par l'utilisation de l'espace de rangement qu'un mur fixe peut permettre.

Notre démarche étant ici de concrétiser l'idéal; nous avons donc défini en premier lieu la situation idéale pour ensuite l'adapter aux contraintes physiques de notre environnement. Il nous a toutefois prendre conscience des quatre étapes que nécessite la production d'un plat et que chacune d'entre elles devait occuper une aire bien déterminée.

On aura sûrement remarqué que l'ensemble des changements apportés touchaient la cuisine. Comme la situation du personnel y travaillant avait été améliorée, il y avait gros à parier que la majorité des critiques proviendraient des hôtes. Car, pour elles, ces changements n'engendraient pas d'économie de temps ou encore de diminution d'inconvénients (il faut ici souligner que c'étaient ces dernières qui étaient encombrantes dans la cuisine et non l'inverse). Quoiqu'il en soit, au fur et à mesure de la découverte de solutions, nous cherchions tout de même à les impliquer en leur soulignant les avantages tangibles qu'elles en tireraient et en leur demandant leur opinion, voire même leur accord avant l'implantation. Nous précisons toutefois que demander l'opinion ne signifiait pas demander de décider à notre place; cette recherche était faite afin d'enrichir notre cadre décisionnel.

Par la suite, on s'attarda à la dernière situation problématique, celle qui renforcerait les hôtesse à apprécier les changements; le changement de décor. Ce dernier élément devrait jouer sur l'ambiance, un de nos points faibles et remarqué par plusieurs. Ce sera par ce biais d'ailleurs que la clientèle se rendrait compte des changements effectués à son restaurant favori. Rappelons-nous qu'il fallait changer sans... modifier. Nous avons donc rencontré un décorateur à qui nous avons décrit le profil de la clientèle, les contraintes budgétaires que nous lui imposions les modifications physiques à effectuer ainsi que les objectifs que nous recherchions qui étaient par exemple: rajeunir l'ambiance, adapter la décoration au goût du jour, choisir les teintes susceptibles de plaire à notre clientèle etc. Le décorateur nous soumit un premier projet qui fut présenté à tout le personnel qui se montra enchanté.

Nous aurions pu faire nous-mêmes la décoration, mais dans un établissement commercial très sensible à ce type de changement, nous préférons agir comme critique face au travail d'un étranger.

Afin d'éclaircir les loges, il a été convenu de changer le système d'éclairage et de suspendre au mur du fond couvert d'une nouvelle tapisserie une toile s'harmonisant aux couleurs de base éclairée par une lampe. Le centre de table demeurerait un vase à fleurs en cristal et la table serait nappée d'un tissu d'une blancheur immaculée sur laquelle serait disposé en coin un tissu rose également. Pour éclairer la loge, nous avons choisi une lampe suspendue très élégante encore dans les mêmes teintes de rose. Cette

lampe localisée au-dessus de la table et située au centre physique des discussions se devait d'être aussi chic que se veut l'endroit et suffisamment originale pour que nous ne la retrouvions pas partout. Nous avons choisi une lampe italienne de verre de Murano.

Bien que cette étape de conceptualisation puisse sembler statique, elle a au contraire été très dynamique car, pendant que nous implantions les changements à un endroit, nous devions étudier de la situation problématique suivante.

Il nous faut aussi faire remarquer que notre implication au sein de l'entreprise ainsi que certaines contraintes financières nous ont encouragés à travailler directement aux modifications, nous avons donc participé activement aux différentes étapes de la construction.

CHAPITRE 4

4. Implantation

L'implantation réalisée en mars a été pénible. Effectivement, pour des considérations économiques, nous avons décidé de laisser le restaurant ouvert en dépit des réaménagements. Les travaux ont été effectués entre le petit déjeuner et le dîner de 9h.30 à 11h.45, entre le dîner et le souper de 14h.15 à 16h.45 et les fins de semaine pendant la journée et à certaines périodes, la nuit.

La première étape fut de réaliser un coin salle-à-manger standard, c'est-à-dire tables et chaises pouvant accueillir de 10 à 14 personnes. On commença par isoler l'endroit à l'aide d'une paroi afin d'éviter que la poussière ne se propage dans toute la salle. Le travail a duré six jours consécutifs.

Problèmes rencontrés:

Aucun ennui particulier à signaler à part le fait que les clients ont posé des questions sur la nature des travaux en cours et qu'ils ont semblé enchantés de savoir qu'une petite salle les accueillerait bientôt.

Perception:

La clientèle après coup craignait que toute la salle à manger ne soit convertie en salle à manger traditionnelle, plus moderne peut-être mais aussi moins discrète.

Seconde étape:

Aménagement du mur séparant la cuisine de la salle-à-manger réalisé le samedi et le dimanche suivant, durant le jour. Ce mur devait être utilisé pour y installer la table chaude, le bar et les tablettes de services.

Problèmes rencontrés:

L'hôtesse le samedi soir et une aide-cuisinière ont été réticentes à ce changement, bien qu'elles aient été consultées. Nous leur avons d'ailleurs fait remarqué qu'elles auraient dû nous faire part de la nature de leur objection à l'étape de la consultation et non après l'implantation. Le dimanche, les joints étaient tirés, la peinture faite, la table chaude installée et les tablettes réalisées. Les cuisiniers se sont montrés enchantés de cette modification.

Perception de la clientèle:

Excellente, ce mur offre un beau support d'élément décoratif et lui assure plus de discrétion tout en la protégeant de la forte lumière projetée par les néons de la cuisine. Un fait à souligner, c'est que le mur s'intègre si bien au décor que la plupart des clients ne l'ont même pas remarqué.

Les clients qui prennent leur repas à cette table disposent de plus d'espace, ce qui en facilite d'autant le service .

Troisième étape:

Aménagement du passe-plat, durée de cinq jours. Autour de cet orifice on a aménagé un coin en "L" avec une tablette sur laquelle on retrouve un récipient servant à ranger les assiettes souillées et qui abrite une poubelle pour vider les assiettes.

Problèmes rencontrés:

Perception négative causée principalement par la suppression du bar et qui obligeait les hôtesses à changer radicalement leur méthodes de travail. Cet élément paraissait au tout début très nuisible. Afin d'éviter les frictions, et pour le faire accepter même temporairement, nous avons dû promettre de remettre les lieux dans leur état original si d'ici deux à trois semaines le coin en "L" ne rendait pas les services escomptés.

Perception de la clientèle:

Aucune remarque à ce sujet.

Perception du personnel après coup:

Les hôtesses ont commencé par remettre son utilisation à plus tard. Nous en avons alors parlé aux cuisiniers leur expliquant que nous ne pouvions obligé quiconque à l'utiliser. De toute façon c'était eux qui étaient dérangé par la circulation, ce ne pouvait être qu'à eux de suggérer fortement aux hôtesses de l'utiliser en période de pointe.

Après quelques temps, la perception fut excellente. Sa première vraie utilisation fut réalisée le samedi 20 avril. Il a amélioré très nettement cet aspect du service en n'étant plus le goulot d'étranglement qu'il s'était avéré être.

Quatrième étape:

Changement du décor général, pose de la tapisserie, de panneaux de gypse à certains endroits, peinture, pose de nouvelles lampes et de toiles et finalement changement des nappes.

Perception du client et du personnel:

Excellente. Les lieux sont mieux éclairés, l'ambiance rajeunie, les couleurs plus modernes et gaies, l'intimité renouvelée. De plus, ces changements donnent une perspective plus vaste des lieux.

Suite au parachèvement des travaux, un publi-reportage d'une page a été publié dans l'hebdomadaire local, Le Lac St-Jean, informant la population du changement de propriétaire survenu l'an passé, de l'atmosphère renouvelée, du service plus rapide et professionnel qu'avant et surtout du nouveau décor.

La perception des clients face à cette publicité a été excellente. Toute la population a semblé avoir lu ce publi-reportage qui leur a paru professionnel et bien réalisé.

CHAPITRE 5

CONCLUSION

Au fur et à mesure de la progression de notre travail, nous nous sommes rendu compte de l'importance que représentaient les cuisiniers dans le succès du restaurant. Le fait qu'ils seraient difficiles à remplacer advenant un départ pourrait nuire au propriétaire actuel au moment des négociations, salariales ou autres.

De plus, nous avons aussi remarqué que les nouvelles tendances de la restauration allaient vers la cuisine nouvelle. Cette cuisine se définit comme étant inspirée de la cuisine traditionnelle avec certaines différences portant entre autres sur la présentation, les sauces plus légères ainsi qu'une utilisation plus grande de produits régionaux frais.

Cette nouvelle tendance dépassait nos cuisiniers surtout l'un d'eux, que nous avons appelé le cuisinier-planificateur, qui n'avait pas reçu une formation adéquate.

Ces raisons nous ont donc encouragé à aborder les cuisiniers afin de les éveiller à ces tendances. Nous les avons aussi emmener faire une visite de reconnaissance à Montréal afin de leur faire visiter certains établissements représentatifs de ces nouvelles tendances. Nous avons terminer cette balade à l'institut du Tourisme et de l'Hôtellerie du Québec pour visiter entre autres le centre de recherches technologiques qui regorge de recettes éprouvées en laboratoire.

Comme nous n'avions remarqué aucun changement significatif dans leur comportement, nous en sommes venus à la conclusion qu'ils ne pourraient s'ajuster aux nouvelles tendances sans formation et sans motivation supplémentaires.

Cette problématique nouvelle aura été soulevée lors d'une phase rétroactive en réaction aux changements que nous avons instaurés et aux solutions implantées.

La recherche-action nous a donc fait évoluer jusqu'à une problématique nouvelle qu'une seconde étape visera à solutionner. L'importance de cette problématique pour la survie du restaurant n'est pas capitale en soi. Mais, ce qui est primordial c'est que nous en ayons pris conscience.

Par ailleurs, nous avons pris connaissance de cette problématique à une période où il aurait été difficile d'apporter une solution, la période estivale et son achalandage touristique étant trop près.

De plus, nous avons atteint le mandat que nous nous étions confié. L'étape suivante viserait donc à régler cette problématique. Mais, les différents changements apportés et les orientations nouvelles prises dans le cadre de cette intervention feront peut-être en sorte de la régler par elle-même voire même d'orienter l'entreprise vers de nouveaux changements.

Tout le travail que nous aurons réalisé dans le cadre de cette intervention devra donc être enrichi de nouveau afin de procéder aux ajustements nécessaires provoqués à la fois par des changements au sein de la concurrence, les nouvelles tendances ou encore par la clientèle.

Le milieu au sein duquel nous évoluons est dynamique, nous avons donc, de concert avec le personnel, procédé au diagnostic par le biais d'une recherche-action. Des solutions ont été implantées après avoir été validées par les principaux intéressés. Maintenant que nous disposons des outils nécessaires pour bien faire le travail, il nous faudra nous assurer que nous faisons le bon travail par rapport aux besoins de la clientèle.

Aussi, afin de nous assurer que les objectifs fixés seront atteints concernant entre autres la position de leader que nous recherchons tout en assurant la pérennité du restaurant, il nous faudra bientôt revoir notre stratégie d'entreprise afin de voir à diminuer les risques que peut représenter un changement de cuisinier en région périphérique, tout en faisant en sorte que ces derniers s'orientent vers les nouvelles tendances du marché.

La démarche entreprise ici ne représente qu'un pas dans la bonne direction vers le but fixé. Il aurait été hors de proportion d'entreprendre au surplus de revoir notre stratégie d'entreprise.

CHAPITRE 6

REFLEXION METHODOLOGIQUE

Comme nous l'avions déjà souligné , nous avons souffert, lors de nos précédentes interventions, de certaines carences méthodologiques. Effectivement, nous perdions un temps considérable à réaliser nos interventions à cause du peu de structures dont nous disposions et de notre formation universitaire spécialisée par contraste au type d'entreprise dans lequel nous oeuvrions qui nécessitait une approche globale(englobant plusieurs fonctions d'entreprise: marketing, finance,comptabilité, relations humaines etc.).

En ce sens, la méthodologie de diagnostic-intervention prônant une approche systémique au diagnostic-organisationnel et à la recherche-action nous a semblé idéale en tant que dirigeant d'une P.M.E..

Effectivement la formation académique de la maîtrise en gestion des PMO, par son approche-système, forme des spécialistes en intervention selon, croyons-nous deux optiques; la première concerne les consultants en gestion qui, travaillant pour une firme-conseil ou à leur compte, interviennent en fonction d'un mandat particulier au sein d'une PMO généralement en état de crise (ici le terme crise est perçu selon le sens que lui a donné Robidoux⁹). Selon cette vision, des contraintes temporelles et financières peuvent obliger les consultants à tronquer la méthode, car il n'est

⁹ Robidoux Jean, Les Crises Administratives Dans les PME en Croissance, Gaétan Morin éditeur, 1980.

pas non plus à leur avantage de partager leur savoir-faire geste qui pourrait être perçu comme un manque de confiance en soi tout en risquant de leur faire perdre un éventuel contrat.

La seconde optique nous concerne plus précisément. La formation reçue visait aussi à donner aux entrepreneurs l'occasion d'enrichir leur savoir à l'aide d'une méthodologie leur permettant d'agir à la fois comme chercheur et acteur. Dans ce cas-ci peu importe le temps englouti, le chercheur-acteur verra ses compétences s'enrichir tout en acquérant une certaine objectivité due au recul qu'il doit prendre face à l'organisation. En suivant la méthode qu'il adaptera ensuite à son savoir-faire et à son savoir-être, il se rendra jusqu'à l'implantation qu'il aura lui-même à superviser voire même à réaliser, puis à évaluer. En ce sens nous rejoignons ici Drucker qui dit qu'une décision est un vœu pieux tant qu'elle n'est pas mise en place.

Donc, à partir de cette optique, le chercheur aura à faire face à ses erreurs comme à tirer profit de ses succès. Il aura moins tendance à miser sur des solutions difficilement réalisables. Il procèdera plus soigneusement en fonction de ses contraintes en sachant qu'il aura à subir ses décisions à moyen et long terme, ce que le consultant ne connaîtra probablement jamais.

Souvent, au fil de notre cheminement des faits nouveaux surviennent et nous font constater que les problèmes retenus ne sont pas uniques ou encore qu'ils débouchent sur d'autres problèmes peut-être plus

cruciaux encore pour la survie de l'entreprise. Dans notre cas, il y avait une multitude de petits problèmes d'ordre pratique très structurés qui cachaient une problématique plus grande qui elle n'était pas structurée. Le travail réalisé n'aura pas à être repris, il aura tout simplement à être enrichi en fonction de ce nouveau point de vue. C'est alors que la méthode s'avère rentable à cause du gain de temps qu'elle permet puisque nous n'avons pas à nous confronter à de la résistance au changement. Il demeurera toujours, comme notre cas l'aura démontré, une certaine résistance au changement mais elle est imputable surtout aux habitudes acquises de longue date qui sont difficile à perdre. Le processus d'implication aura l'avantage d'éviter les nombreux départs que des changements mal implantés peuvent générer.

Le cadre méthodologique auquel nous étions soumis nous a particulièrement aidé à progresser au sein de l'entreprise; la première étape a nécessité une neutralité de la part du chercheur pour lui permettre d'accumuler des informations plus facilement. Cette étape propose de générer une image riche de la réalité afin de mieux connaître l'éventuelle situation problématique. Le cadre de référence auquel nous étions soumis nous aura donc aidé à connaître les structures, les processus, le climat et l'environnement. Comme les informations nous étaient directement données par les intervenants et par l'observation de leur travail le consensus était implicite.

La deuxième étape nous a fait étudier le système à retenir. Afin de faire ressortir et de choisir un ancrage nous avons utilisé ici le cadre

appelé PECTAP pour valider notre définition. Par la suite, nous avons identifié le point de vue. La difficulté que nous avons rencontrée était que des changements étaient désirés mais que certains membres du personnel et de la clientèle ne voulaient pas voir changer la formule. Le personnel était habitué à réaliser ses tâches avec les mêmes outils. Toutefois, il était évident qu'en solutionnant les problèmes retenus nous affecterions leurs outils chose que les hôtesse ne semblaient pas désirer. Les cuisiniers quant à eux se sentaient suffisamment mal dans leur aire de travail pour désirer et approuver certains changements.

La troisième étape a consisté à conceptualiser un modèle idéal; nous avons alors cherché à recréer un environnement de travail idéal en fonction des contraintes physiques auxquelles nous étions confrontées. C'est à cette étape que nous sommes allé rencontrer un consultant de l'I.T.H.Q., qui nous a permis de déterminer l'environnement idéal, c'est-à-dire qui dispose des aires normaux de travail.

Nous passons alors à la quatrième étape qui consiste à confronter le modèle idéal avec le modèle actuel pour en faire ressortir les changements qui devront être implantés, une fois validés par les personnes concernées. L'étape finale consiste en un retour en arrière afin de s'assurer après l'implantation que les objectifs recherchés par les changements sélectionnés ont été atteints.

Nous sommes bien conscient que notre intervention n'a pas été une adaptation pure de la recherche-action qui met tous les intervenants sur un pied d'égalité. Dans un cas semblable, le chercheur doit agir comme un interface entre le propriétaire décideur et le personnel impliqué. Notre situation d'acteur, de chercheur et de propriétaire a sûrement modifié les règles du jeu face aux relations avec le personnel. Mais, il faut tout de même ajouter que c'est avec l'aide du personnel que le diagnostic a pu être formulé. Cette aide et leur implication s'est poursuivie jusque dans le choix des décisions. De plus, nous avons tenu compte de l'opinion des employés même après l'implantation des changements. Nous avons été malgré toutes ces précautions la cible de remarques désobligeantes et nous avons été témoin de certaines résistances aux changements. Mais nous tentons d'expliquer ce phénomène par notre position élevée dans la hiérarchie de l'entreprise.

Comme la petite entreprise au sein de laquelle nous évoluons voit vraiment toutes ses fonctions inter-reliées, une solution implantée dans un secteur ne peut que générer des répercussions dans un autre secteur que nous n'aurions pas cru relié à prime abord. Ce qui démontre encore une fois l'importance et la pertinence de l'approche-système.

Nous pouvons rappeler le cas des changements apportés au cadre de travail des cuisiniers. Ces derniers voyaient de grands avantages dans ces changements, ils n'ont manifesté par conséquent aucune résistance. La résistance s'est plutôt fait sentir du côté des hôtesses. Les changements apportés à leur aire de travail étaient pourtant minimes et malgré le fait

qu'elles aient été consultées pour l'ensemble des changements, elles ont résisté. L'une d'elles nous a dit qu'on leur demandait leur opinion mais que finalement on ne la considérait pas, ce qui n'était pas vrai. Il aura donc fallu lui dire que ce qu'on lui demandait c'était son opinion et que c'était ensemble que la décision se prenait, et qu'on ne lui demandait pas de décider pour nous. Le cas s'est produit lors de la construction du mur fermant la cuisine et malgré la portée rationnelle de nos explications elles n'approuvaient pas le changement. Bien entendu, après un certain laps de temps elles ont accepté le changement mais le laps de temps où elles ont résisté a été particulièrement éprouvant pour le moral de l'équipe.

La recherche-action malgré l'implication réelle des acteurs , leur participation au choix des solutions ainsi que leur approbation par voie de consensus n'exclut pas le phénomène de résistance au changement.

Cela n'empêche pas que cette méthodologie nous a démontré sa valeur dans le diagnostic-intervention et qu'elle s'est avérée excellente même avec les limitations que nous lui avons imposées dans le cadre de la recherche-action. A titre de limitation, nous nous sommes contenté de rencontrer les acteurs par groupe de travail plutôt que de favoriser une rencontre regroupant l'ensemble de l'équipe.

Cette méthode nous a paru très valable car elle nous a permis de travailler sur l'entreprise comme un tout interagissant sans cesse. Nous l'avons fait progresser en implantant les solutions appropriées, et grâce à

elle, nous avons pu éviter le départ d'employés qu'aurait entraîné une prise de décision unilatérale, sans consultation.

Cette Méthode a pour effet de mettre en valeur le sens des responsabilités du personnel en l'impliquant dans le processus décisionnel sur des problèmes les concernant, de réfléchir sur les causes, de suggérer des solutions, de les prioriser par rapport à la mission de l'entreprise. Elle permet aussi de les impliquer dans l'implantation de changement et de vérifier si les objectifs établis préalablement ont été atteints. Elle permet donc à chacun d'enrichir son savoir; son savoir-faire, son savoir-être et le savoir acquis par les apprentissages réalisés.

Les connaissances que le chercheur a acquises dans le cadre de cette intervention lui permettra de consolider son expérimentation dans le domaine de la restauration. Il aura enrichi son savoir-faire ainsi que son savoir-être. Au fur et à mesure de son cheminement, il a pu grâce à ses expériences d'interventions précédentes prévoir certaines réactions et comportements qui l'ont aidé à soutenir l'équipe pendant les différentes étapes de la méthodologie qui ont précédé la phase ultime d'implantation.

Le chercheur a augmenté sa rapidité de diagnostic et d'évaluation et bien entendu sa confiance en soi à la suite des succès qu'il a remportés au fil de ses interventions. Cette confiance lui permet d'envisager la problématique nouvelle avec une certaine légèreté. Il aura encore une fois constaté qu'il ne sert à rien de précipiter les choses, qu'il est de beaucoup

préférable de prendre un certain recul face aux différentes situations problématiques rencontrées afin d'éviter les erreurs. Se tromper, n'est pas grave en soi, mais cela mine la crédibilité du chercheur tout en diminuant sa confiance en soi.

Le chercheur s'est aperçu qu'il était d'une importance vitale pour sa réussite et celle de son entreprise de monter un dossier complet sur celle-ci. Ce dossier aura pour effet de réduire son incertitude face au devenir de son entreprise tout en augmentant son degré de confiance par rapport à la concurrence. Une telle étude permet de parfaire la stratégie de l'entreprise tout en donnant au chercheur une grande objectivité dans l'évaluation de sa situation.

Le chercheur entend bien acquérir de nouvelles entreprises. Cet apprentissage lui permettra d'envisager ses futurs investissements avec plus de latitude. Il lui permettra aussi de comprendre l'importance de rédiger un document complet sur chacune de ses futures entreprises et de mettre à jour les documents précédents. Le but fixé lui semble donc être atteint et fort bien assimilé.

Cette scolarité de maîtrise se veut une étape importante dans le cheminement personnel du chercheur. Son enthousiasme n'a nullement diminué depuis le moment où il s'est découvert un intérêt pour les petites et moyennes organisations dans le cadre d'un cours de Sociologie des Organisations suivi à l'Université du Québec à Montréal au niveau du

baccalauréat. C'est alors qu'il a appris l'existence d'une maîtrise en gestion des PMO. Mais quelle fut sa déception de voir que cette scolarité n'était offerte qu'à Chicoutimi. C'est par hasard si quatre ans plus tard, après avoir fait l'acquisition du Motel Dequen situé à Alma, qu'il a pu s'y inscrire.

Cette scolarité fut la consécration de sa foi dans les petites organisations. Cette foi née suite à la lecture de différents ouvrages entre autres l'ouvrage de Schumacker, "Small is beautiful". Sa force, il l'a acquise dans la gestion d'un centre d'accueil et d'une résidence pour personnes âgées puis par l'achat d'un motel en 1983 et d'un restaurant en 1986. L'avenir seul nous dira quel nouvelle tangente sa carrière prendra.

BIBLIOGRAPHIE

Prévost, Paul, Le Diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisation et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983.

Schumacher, E.F., Small is Beautiful, les éditions du Seuil, 1978.

Robidoux Jean, Les crises administratives dans les PME en croissance, Gaétan Morin éditeur, 1980.

Ministère du Tourisme, La catégorisation et la classification des établissements hôteliers du québec, p.43, 1974.

Le Conseil Economique D'Alma et de Lac St-Jean-Est, Dossier économique Alma et Lac St-Jean-Est, 1985.

Canadian Hotel & Restaurant, Hospitality Market Report 1986-1987, Août 1986.

L'Hospitalité, Hôtellerie et Restauration, L'état du marché 1986-1987, Nov./Déc. 1986

ANNEXE 1

Liste des produits à entreposer

-Environ douze caisses de bouteilles de bières, six de bouteilles de Seven-up et de Coca-cola.

-Une douzaine de caisses de conserves de petites tailles diverses

-Deux à trois caisses de conserves grande tailles diverses

-Trois chaudières trente gallons pour la farine ordinaire, la farine à pâtisserie et le sucre

-Un congélateur (le même qu'ils utilisaient déjà)

-Endroit pour réfrigérer suffisant pour ranger

-Une caisse de salade

-Deux caisses de légumes divers

-Une caisse d'oeuf

-Cinq gallons de lait

-Une caisse de beurre

-Une caisse de chopine de crème

-Un seau de dix gallons de marguerine

-Un caisson de décongélation lente des viandes

-Un endroit de rangement des pâtisseries, environ trois gâteaux, deux tartes, un bol à salade de fruits et petits desserts variés.

ANNEXE 2

26 août, 1986

RESTAURANT LE PROVENÇAL

CAHIER DES PROCEDURES ET REGLEMENTS DE L'ETABLISSEMENT

Le Provençal exerce ses activités depuis déjà 13 ans. Afin d'assurer la poursuite harmonieuse des opérations, nous avons établi un cahier des procédures et règlements de base de notre établissement. Un tel cahier évitera les malentendus engendrés par des politiques orales ou tacites.

1.1 Employé en probation:

L'employé devra au moins compléter un service de probation de 60 jours où il pourra s'adapter aux règlements et habitudes de la maison. L'employeur pourra juger pendant cette période si l'employé convient à ses besoins.

1.2 Employé régulier:

Un employé qui effectue une semaine normale de travail selon un horaire.

1.3 Employé à temps partiel:

Employé qui effectue moins d' une semaine normal de travail selon un horaire.

1.4 Employé temporaire:

Employé qui exécute un travail et qui est assigné selon les besoins de l'employeur à des fonctions d'une durée indéterminée.

2. HORAIRE DE TRAVAIL

2.1 L'employé doit suivre l'horaire fournit par l'employeur et se présenter à son poste au moins 10 minutes avant son quart de travail pour prendre les fonctions de la journée.

2.2 Chaque changement à l'horaire devra être approuvé par le directeur du département.

2.3 Un employé qui ne peut se présenter au travail devra en aviser l'employeur assez à l'avance pour que celui-ci puisse apporter les changements voulus à l'horaire. S'il est impossible de modifier l'horaire, cette absence sera considéré non motivée.

3. UNIFORMES

3.1 L'employé au travail doit obligatoirement porter l'uniforme requis par l'employeur.

3.2 Les souliers de service pour les dames se doivent d'être fermés et sobres.

3.3 Le maquillage doit être sobre et discret de même que les bijoux.

4. REPAS

4.1 L'employeur offrira à chaque employé, un repas incluant soupe, plat du jour, dessert et breuvages au coût de 2,50\$.

4.2 Les repas peuvent se prendre soit avant ou après le quart de service. Aucun employé ne sera toléré à manger pendant le service.

4.3 Pour avoir droit à ces repas, l'employé devra demander sa carte repas au responsable du département.

5. REGLEMENTS GENERAUX.

5.1 L'usage de la cigarette est strictement défendu dans la salle et dans la cuisine pendant le service.

5.2 Aucun achat au bénéfice de l'employé, fait par l'entremise du Provençal, n'est autorisé sans le consentement de la direction.

5.3 Tout alcool ou drogue sont d'usage prohibé chez l'employeur

5.4 L'honnêteté est une vertu très recherchée dans notre établissement.

5.5 Le respect entre les membres du personnel est de rigueur.

5.6 Pour le ménage en salle vérifier l'horaire de maintenance, mis en place par l'employeur.

6.7 Les jours fériés sont:

1- Noël

2- Jour de l'an

3- Vendredi Saint

4- La fête de la reine

5- La Saint Jean-Baptiste

6- La fête du travail

7-Action de grâces

7. HEURE DE TRAVAIL

7.1 La semaine de travail normale pour le service et le service production de nourriture et boisson est de 44 heures. Elle débute pour fin de paiement le dimanche à minuit.

7.2 La semaine de travail selon le cadre, se compose de 5 jours et de 2 jours de congé par semaine.

7.3 Les heures auxquelles le travail débutera ou se terminera peuvent variées en autant que les exigences du service le justifient, à la discrétion du chef de département.

7.4 L'article 7.3 ne doit pas être interprété comme une garantie donnée par l'employeur d'un nombre spécifique d'heure de travail par jour ou par semaine.

7.5 Temps supplémentaire:

Tout travail autorisé, exécuté par un employé régulier sera considéré comme du surtemps et rémunéré au taux d'une fois et demi le taux horaire régulier.

7.6 Tout surtemps doit être autorisé au préalable par le chef de département ou son représentant.

7.7 Demande de travail:

Tout employé appelé au travail a droit à une indemnité de 3 heures au taux normal.

7.8 Le salaire est versé deux semaines après la fin de la période ouvrable, le jeudi.

8. MESURES DISCIPLINAIRES

8.1 Lors d'une faute commise par l'employé :

Voici les étapes que nous suivrons

1^{ère} faute - avertissement oral

2^{ème} faute - avertissement écrit

3^{ème} faute- avertissement écrit

4^{ème} faute- 3 jours de congé sans solde

5^{ème} faute- renvoi.

8.2 Les cas de malhonnêteté, les personnes sous l'effet de drogues ou en état d'ébriété sont passibles de renvoi immédiat.

8.3 L'attaque à l'intégrité de la maison et à son personnel cadre est passible de renvoi immédiat.

8.4 Une mesure disciplinaire demeure au dossier de l'employé pendant une période de 12 mois.

ANNEXE 3**Rapport Mensuel, Restaurant Le Provençal**

	Mensuel %	Cumulatif %
Ventes		
Nourriture	_____	_____
Boisson	_____	_____
Total	=====	=====
Coût des Ventes		
Nourriture	_____	_____
Boisson	_____	_____
Total	=====	=====
Bénéfice Brut	_____	_____
Dépenses		
Salaires Bruts	_____	_____
Avantages Sociaux	_____	_____
Assurance Collective	_____	_____
Divers	_____	_____
Total	=====	=====
Frais D'exploitation		
Automobile	_____	_____
Buanderie	_____	_____
Décoration	_____	_____
Fournitures	_____	_____
Produits Entretien	_____	_____
Location Equip.	_____	_____
Musique	_____	_____
Publicité	_____	_____
Energie	_____	_____
Total	=====	=====
Frais d'Administration		
Frais de Banque	_____	_____
Frais de Bureau	_____	_____
Frais de Cartes	_____	_____
Frais de Poste	_____	_____
Honoraires	_____	_____
Mauv. Créances	_____	_____
Téléphone	_____	_____
Entretien Rép.	_____	_____
Total Frais Var.	=====	=====
Frais D'occupation		
Loyer Restaurant	_____	_____
Loyer Bar (6%)	_____	_____
Assurance	_____	_____
Permis, Taxes D'af.	_____	_____
Intérêts (1)	_____	_____
Intérêts (2)	_____	_____
Bén. Avant Am.	=====	=====
Amortissement(1)	_____	_____
Amortissement(2)	_____	_____

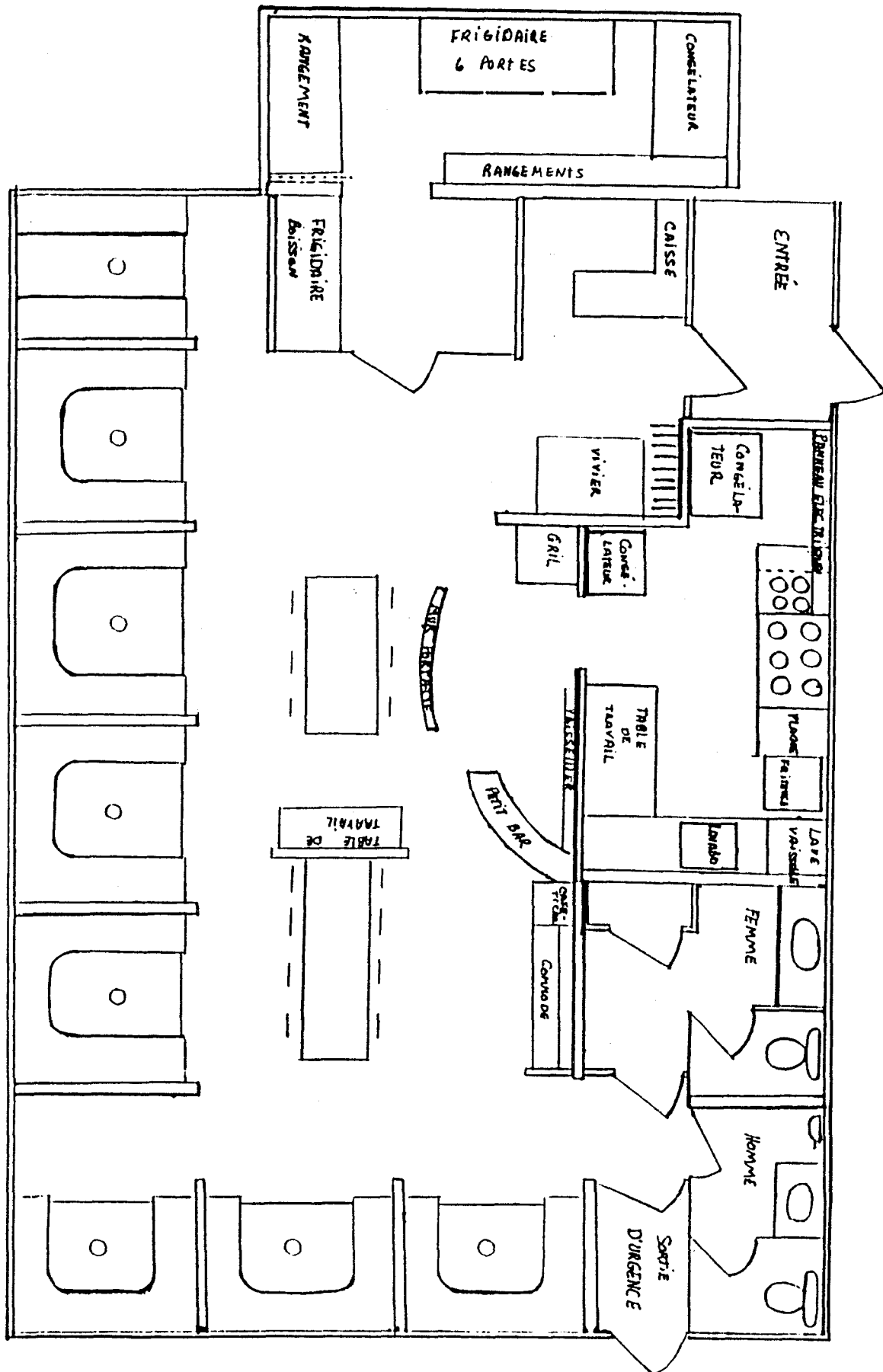
Amort. Total
Bénéfices Nets

 =====

 =====

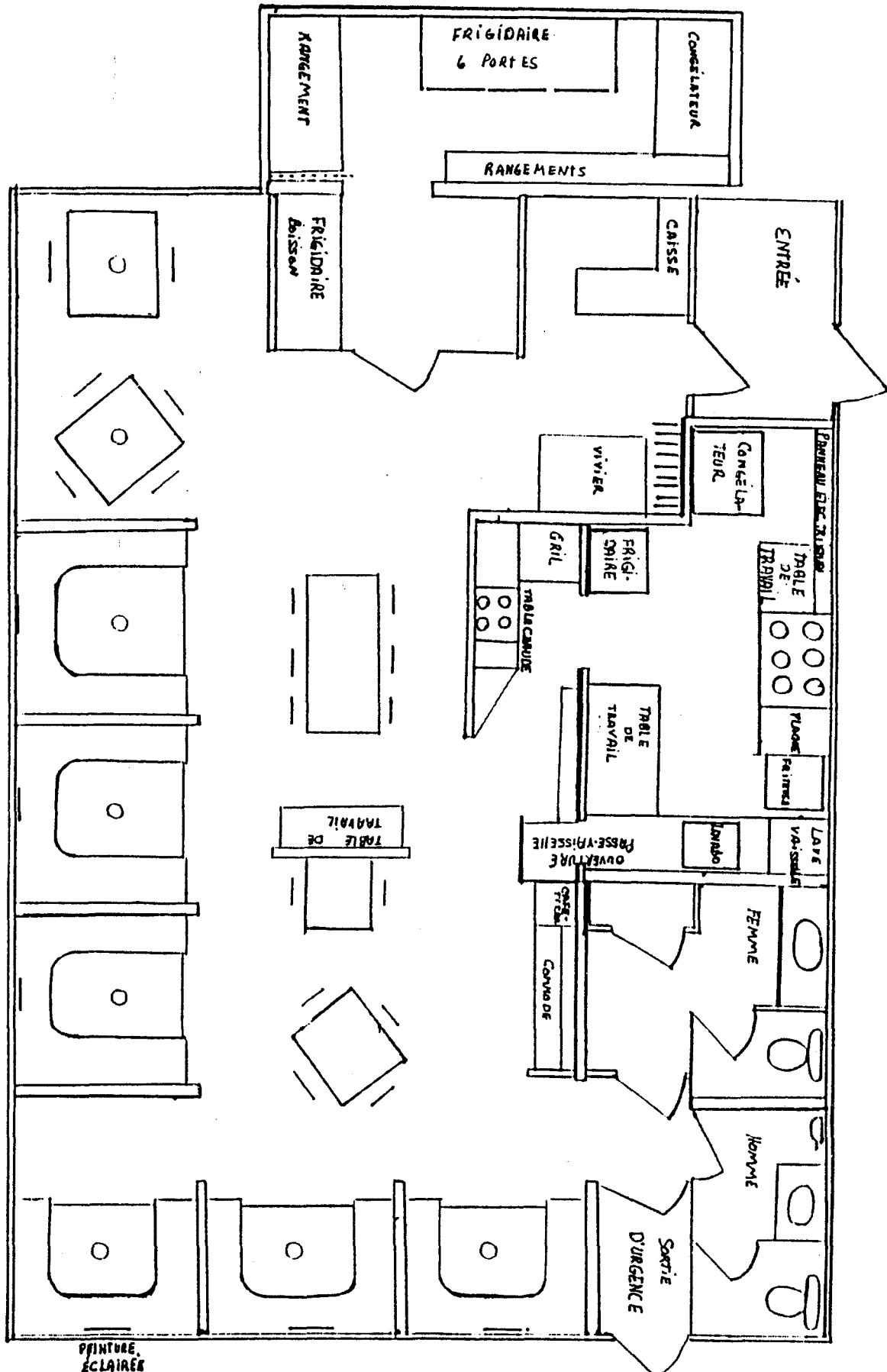
ANNEXE 4

RESTAURANT AVANT TRANSFORMATION



ANNEXE 5

RESTAURANT APRES TRANSFORMATION





Denise, Réjean et Yolaine, un personnel expérimenté.



Une table bien décorée pour un petit groupe.



Lyne, l'une des propriétaires, Yolaine, une hôtesse, Réjean, l'un des propriétaires, et Denise Simard, une hôtesse: l'accueil et le service personnalisés sont importants pour les membres du personnel.



Les loges ont été redécorées.

Le Provençal

De la haute gamme en restauration depuis 13 ans

PUBLI-REPORTAGE

Texte et photos: Normand Simard

ALMA — Dans les grandes villes ou même calées de moindre importance, comme Alma, on retrouve un restaurant de haute gamme, cet endroit où l'on peut non seulement retrouver une nourriture qui plaît au palais, mais aussi aux yeux. Le «Provençal» répond fort bien à ce critère. Encore plus, on y retrouve un service très spécialisé et des plus personnalisés.

Lorsque Réjean Ouellet et Lyne Fortin se sont portés acquéreurs du «Provençal» l'an dernier, ils ont voulu non seulement perpétuer une tradition d'excellence, mais leur objectif était clair, soit de développer les spécialités, augmenter la qualité des services et davantage personnaliser l'approche vers la clientèle.

«Nous avons voulu poursuivre la vocation du «Provençal», soit d'offrir une cuisine d'inspiration française avec des menus différents à toutes les semaines. Depuis quelques mois, nous avons voulu ajouter au décor, y aller de quelques changements susceptibles de créer une nouvelle ambiance. Nous sommes maintenant prêts à offrir cette nouveauté au public», a précisé Réjean Ouellet.

TROIS FOURCHETTES...

Le «Provençal», depuis plusieurs années, jouit de l'excellente cote «trois fourchettes», synonyme de l'excellence en cuisine. Pour Réjean Ouellet et son équipe, tout sera mis en œuvre en 1986 pour atteindre la cote «quatre fourchettes», réservée aux grands restaurants, ceux qui peuvent compter sur un chef cuisinier de renommée et sur des spécialités tout à fait uniques.

Selon les propriétaires du «Provençal», le succès de leur établissement s'explique de plusieurs façons: «C'est le service de nos hôtesse, le professionnalisme de nos cuisiniers, l'apparence des lieux, la qualité de la nourriture, la présentation des mets», expliquent-ils.

UN SERVICE DISCRET

L'homme et la femme d'affaires, le professionnel, le couple ou encore les petits groupes qui recherchent un endroit tranquille pour un dîner, un repas personnalisé, vont y trouver leur compte au «Provençal». Là-dessus, les clients qui fréquentent ce restaurant sont unanimes: «L'endroit est idéal».

D'ailleurs, l'aménagement du lieu se prête tout à fait à ce dîner intime, à deux personnes, ou en petits groupes, alors qu'on y retrouve plusieurs petites salles à manger où l'intimité est parfaitement respectée.

Quant à la cuisine de haute gamme offerte par le «Provençal», sa réputation a depuis longtemps dépassé les frontières almatiques et même de la région. Ce niveau d'excellence a été gagné, atteint par un travail constant, une recherche qui ne s'est jamais démentie depuis les tout débuts, en 1973.

Comme l'a précisé un des propriétaires actuels, Réjean Ouellet, «ici les administrateurs passent, mais le personnel est stable». Ainsi, le chef cuisinier Rénald Bouchard est à l'emploi du «Provençal» depuis 1975 alors que Robin Patry, le second chef cuisinier, compte déjà cinq ans de services.

D'autre part, du côté des hôtesse, la stabilité y est encore alors que les deux hôtesse Yolaine Boivin et Denise Simard comptent 19 ans de service. Concernant madame Boivin, elle fait partie du personnel du «Provençal» depuis son ouverture, le 13 avril 1973.

13 ANS, ÇA SE FÊTE

D'ailleurs, le treizième anniversaire du «Provençal» sera bientôt fêté avec des promotions et activités qui seront annoncées prochainement. On profitera de l'occasion pour augmenter l'achalandage afin de permettre à plus de gens de connaître et d'apprécier la

cuisine offerte à cet endroit.

En outre, au «Provençal», le personnel entend bien démystifier le fait que ce restaurant ne soit pas accessible à tout le monde au niveau pécuniaire: «Il est certain que les prix sont plus élevés que dans les restaurants plus communs. Mais avec la qualité et les services qu'on offre, les prix sont très comparables, de préciser Réjean Ouellet.

Quant aux spécialités, qui sont nombreuses, on peut préciser qu'elles portent principalement sur la cuisson de steak et fruits de mer à la manière française. On offre, entre autres, le «Châteaubriand», les flambées à la table, dont celle du «rognon de veau», ce qui est unique dans la région.

Bref, le restaurant «Le Provençal» a mérité ses «trois fourchettes», grâce à une recherche constante de l'excellence depuis déjà 13 ans. Et, avec deux jeunes administrateurs plein d'idées et de dynamisme comme Lyne Fortin et Réjean Ouellet, l'avenir s'annonce plus que prometteur.

Incidentement, ce dernier, en plus de son travail d'administrateur du «Provençal», est actuellement à terminer une maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations et le mémoire qu'il présentera prochainement a comme sujet: le «Provençal», son histoire, son identité, son fonctionnement et son avenir...



Robin et Rénald, les chefs cuisiniers du Provençal.