

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES
ET MOYENNES ORGANISATIONS (P.M.O.)

PAR

MARC DUBE

bacc. ès science génie forestier

REORGANISATION ADMINISTRATIVE D'UNE P.M.E.

JUIN 1986



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

RESUME

Le mémoire de recherche action comporte deux parties principales. La première est constituée d'un diagnostic intervention. Des réflexions d'ordre méthodologique sont incluses dans la seconde section.

LA PATISserie SIMARD ET FILS Ltée (tous les noms utilisés dans cette étude sont fictifs afin de garder la confidentialité) est une entreprise familiale oeuvrant dans le domaine de la boulangerie et de la pâtisserie.

Au départ de l'étude, l'objectif principal était d'examiner les aspects marketing de l'entreprise, mais à la demande du directeur général, l'ensemble de l'organisation a été traitée.

Les chapitres 1 à 6 présentent LA PATISserie SIMARD ET FILS Ltée et examinent son environnement interne et externe. Différents problèmes entourant la gestion ont été mis à jour. Le manque d'efficacité du système de gestion, dû principalement à l'absence de structure formelle au sein de l'entreprise, a toutefois été identifié comme étant la zone majeure à intervenir.

Comme cadre de référence, un modèle conceptuel de système de gestion a été élaboré et comparé avec la réalité. Une structure d'accueil du modèle conceptuel a également été suggérée. La phase d'implantation n'a pu être complétée vu la nature du mandat.

A la fin de cette intervention, une critique de la méthode préconisée par la maîtrise en gestion des PMO est faite en regard des besoins des firmes de gestion conseil.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude n'a été rendue possible que grâce à la collaboration de plusieurs personnes.

Aussi, je tiens à remercier Monsieur Ghislain Tremblay, mon directeur de mémoire, pour les judicieux conseils prodigués durant la rédaction de ce travail, le directeur général de l'entreprise (dont je tairai le nom pour conserver la confidentialité des gens en cause) pour m'avoir permis d'utiliser les informations recueillies durant le mandat et tout le personnel de l'entreprise pour leur collaboration.

TABLE DES MATIERES

	page
RESUME	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES GRAPHIQUES	xiii
LISTE DES ANNEXES	xiv
 INTRODUCTION	 1
 CHAPITRE 1 PRESENTATION DE L'ORGANISATION	
1.1 Présentation de l'organisation	3
1.2 Description du contenu problématique	5
1.3 Objectifs et attentes du client	5
1.4 Définition des concepts	6
1.5 La méthodologie	8
1.6 Les sources de données	10
1.7 L'échéancier	11
1.8 Le budget	11

CHAPITRE 2 L'ENVIRONNEMENT

2.1	L'environnement économique	12
2.1.1	-Le marché canadien	12
2.1.2	-Le marché provincial	13
2.1.3	-Le marché régional	15
2.1.4	-Part de marché de l'entreprise.....	15
2.2	La clientèle	21
2.3	Les fournisseurs	23
2.4	La législation	23
2.5	Le franchisage	24
2.5.1	-Situation sur le marché canadien	24
2.5.2	-Situation sur le marché québécois	26
2.5.3	-Les tendances à long terme	26

CHAPITRE 3 LES STRUCTURES

3.1	Analyse des tâches	28
3.2	Politiques opérationnelles	35
3.2.1	-Planification du travail	35
3.2.2	-Introduction des produits	36
3.2.3	-Présentation et promotion des produits	37

3.2.4-Événements spéciaux	39
3.2.5-Publicité dans les médias	40
3.2.6-Politique de gestion de personnel	43
3.3 Généralités	51
3.4 Réglementation face aux franchises	52
3.5 Les aménagements physiques	53
3.6 Les opérations régulières	54
3.6.1-Les commandes	54
3.6.2-La production	55
3.6.3-La livraison	57
3.6.4-Le contrôle de la qualité	57

CHAPITRE 4 DESCRIPTION DU PROCESSUS

4.1 Sous-système des approvisionnements.....	60
4.2 Sous-système de production	65
4.3 Sous-système de ventes	67
4.4 Sous-système administratif	70

CHAPITRE 5 LES RESSOURCES

5.1 Les ressources humaines	77
5.2 Les ressources financières	79

5.2.1 Analyse par ratios	80
5.2.2 Analyse de la situation interne de l'entreprise	87
5.3 Les ressources technologiques	88

CHAPITRE 6 DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

6.1 Les relations entre les structures et les activités	90
6.2 Les relations entre les différents intervenants	92

CHAPITRE 7 SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT

7.1 Les orientations stratégiques	97
7.2 Les relations avec les franchisés	98
7.3 Les produits et leur mise en marché	99
7.4 Les opérations régulières	101
7.5 Les relations avec le personnel	102
7.6 La situation financière	104
7.7 Les ressources humaines	104
7.8 Les communications	105
7.9 Les relations entre les intervenants	106

CHAPITRE 8 POINT D'ANCRAGE

8.1 Introduction au point d'ancrage	110
8.2 Enoncé au point d'ancrage	110
8.3 Validation du point d'ancrage	111
8.4 Justification du point d'ancrage	112

CHAPITRE 9 LE MODELE CONCEPTUEL

9.1 Cueillette de l'information	115
9.2 La structure de support du modèle conceptuel	115
9.2.1 Choix d'un modèle	115
9.2.2 La machine bureaucratique	118
9.2.3 "Opérationnalisation" de la machine bureaucratique	121
9.3 La structure d'accueil du modèle conceptuel	122
9.4 Description des tâches	126
9.4.1 Conseil d'administration	126
9.4.1.1 Composition du conseil d'administration	126

9.4.1.2 Rôle du conseil	
d'administration	128
9.4.1.3 Fonctionnement du conseil	
d'administration	128
9.4.1.4 Pouvoirs du conseil	
d'administration	130
9.4.2 Directeur général	132
9.4.3 Contrôleur	134
9.4.4 Directeur des approvisionnements	135
9.4.5 Directeur de la production	136
9.4.6 Directeur du marketing	137
9.5 Système administratif	138
9.6 Comparaison du modèle proposé	
avec celui en place	144
9.6.1 La structure d'accueil	145
9.6.2 Le processus administratif	148

CHAPITRE 10 CRITIQUE DE LA METHODE

10.1 Réflexions méthodologiques sur	
la méthode utilisée	155
10.2 Critique de la méthode	159
10.2.1 Cadre de l'intervention	159

10.2.2 Position du client vis à vis l'intervenant	160
10.2.3 Capacité de la méthode à répondre aux contraintes	162
10.2.4 La réalisation complète du cycle de la recherche-action	163
10.3 Les tendances des firmes de gestion conseil ..	164
CONCLUSION	166
ANNEXES	168
BIBLIOGRAPHIE	180

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Secteur de la boulangerie-pâtisserie au Québec	16
TABLEAU 2	Valeur des livraisons québécoises par produit	16
TABLEAU 3	Renseignements sur les commerces ayant des activités dans le secteur de la pâtisserie en Abitibi	17
TABLEAU 4	Répartition du marché potentiel en Abitibi.....	18
TABLEAU 5	Résultats des exercices financiers 1984 et 1985	88

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Organigramme synthèse de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.	32
FIGURE 2	Diagramme des processus de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.	60
FIGURE 3	Le sous-système des approvisionnements ..	64
FIGURE 4	Le sous-système de production	74
FIGURE 5	Le sous-système de ventes	75
FIGURE 6	Le sous-système administratif	76
FIGURE 7	Organisation structurelle d'un entreprise de production de masse	124
FIGURE 8	Proposition d'organigramme pour LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.	125
FIGURE 9	Diagramme des flux du modèle conceptuel	146
FIGURE 10	Comparaison entre le processus actuel et proposé-Budgétisation	152

FIGURE 11	Comparaison entre le processus actuel et proposé-Planification	153
FIGURE 12	Comparaison entre le processus actuel et proposé-Evaluation du travail	154
FIGURE 13	Processus de la recherche-action	157

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1	La publicité en fonction des ventes	42
GRAPHIQUE 2	Ratios de rentabilité	84
GRAPHIQUE 3	Ratios de liquidité	84
GRAPHIQUE 4	Rotation des stocks	85
GRAPHIQUE 5	Rotation des comptes clients	85
GRAPHIQUE 6	Coûts des ventes sur les ventes	86

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Evolution de la situation-Secteur de la boulangerie-pâtisserie au Canada	168
ANNEXE 2	Entreprises de boulangerie-pâtisserie au Canada suivant le nombre de personnes occupées (1981)	170
ANNEXE 3	Les concessions dans le secteur Canadien de la boulangerie (incluant pâtisserie) 1976-1981	172
ANNEXE 4	Les concessions dans le secteur Québécois de la boulangerie (incluant pâtisserie) 1976-1981	174
ANNEXE 5	Produits fabriqués par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée	176
ANNEXE 6	Questionnaire distribué au personnel de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS.....	178

INTRODUCTION

Il y a différentes méthodologies d'utilisées afin d'intervenir au sein d'entreprises. Celle proposée au niveau de la maîtrise en gestion des PMO, le diagnostic-intervention, propose une approche systémique où les acteurs participent et interviennent tout au long du processus.

Les firmes de gestion-conseil, pour leur part, proposent une façon différente d'aborder les problèmes. La plupart s'inspirent de l'approche analytique imposée par le paradigme scientifique.

Le mémoire revêt donc un caractère particulier puisqu'il a été exécuté dans le cadre d'une intervention régulière d'une firme de gestion conseil. Il permet de vérifier sur le terrain deux approches différentes et de comparer la compatibilité des deux méthodes compte tenu des contraintes propres à chacune.

Le nom de l'entreprise et le lieu où le diagnostic intervention a été réalisé sont gardés confidentiels à la demande du directeur général de l'entreprise. Pour les fins de ce travail, nous l'appellons LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Le nom de la région est l'Abitibi et les noms des villes, les données démographiques, géographiques ou d'ordre général ne correspondent pas à la réalité. Les noms des personnes sont également fictifs.

Les chapitres un à six sont descriptifs et présentent l'organisation et son environnement. Le langage utilisé pour le diagnostic-intervention est basé sur l'approche systémique de P.B. Checkland (1972) qui propose en plus de l'étape précédente, les suivantes:

- la sélection du goulot d'étranglement (chapitre 7) où on identifie la cible de l'intervention,
- le point d'ancrage (chapitre 8) qui donne l'orientation de base à la solution éventuelle,
- le modèle conceptuel (chapitre 9) sur lequel s'appuie l'intervention et finalement,
- la critique de la méthode (chapitre 10) qui inclut une réflexion sur la capacité de la recherche-action de répondre aux besoins dans le cadre d'une intervention réalisée par une firme de gestion-conseil.

CHAPITRE 1

LE CONTENU DU MANDAT

1.1 Présentation de l'organisation

LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée est une entreprise familiale qui opère dans la région de l'Abitibi depuis près de trente-cinq ans et dont la majorité des produits est reliée à la boulangerie et la pâtisserie.

L'entreprise fut fondée par Monsieur Henri Simard qui s'installa d'abord à Amos puis à Rouyn en raison du marché potentiel qui existait à ce moment.

Au fil des années, l'entreprise a connu une progression constante et s'est acquise une solide réputation auprès de sa clientèle grâce principalement à la qualité de ses produits. Récemment, afin de répondre à une demande toujours grandissante, l'entreprise a dû

acquérir une bâtisse et des équipements additionnels pour augmenter sa capacité de production.

En juillet 1984, on retrouve 5 établissements "associés" à LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Actuellement, la compagnie dessert le marché de l'Abitibi avec 4 franchises dont deux situées à Rouyn et une à Amos et Senneterre. Depuis septembre 1984, l'entreprise a ouvert une autre franchise dans la région de Québec et se propose d'ouvrir deux établissements supplémentaires sous peu.

L'usine et le bureau chef sont situés au même endroit à Rouyn. Avec ses 20 employés à la production, l'entreprise fabrique 60% des produits vendus, le reste étant comblé par la fabrication sur le site même de vente et par la vente de produits finis achetés à l'extérieur. Le chiffre d'affaires total a atteint \$1,7 millions, en 1984.

Au niveau du personnel cadre, on retrouve M. Jacques Simard, M. Henri Simard, Mme Nicole Simard,

M. Yvan Richard, Mme Johanne Girard, M. René Simard et Mme Maryse Audet.

1.2 Description du contenu problématique

L'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. est présentement dans une phase d'expansion. Dans ce contexte d'expansion, les dirigeants désirent connaître quelles ont été les modifications amenées par l'évolution du fonctionnement et, s'il y a lieu, de réarranger les modes d'opération de la compagnie. Le mandat revêt donc, non seulement un caractère d'application immédiate, mais également une vision à plus long terme des événements qui pourraient favoriser ou entraver le développement futur de l'entreprise.

1.3 Objectifs et attentes du client

La rapidité avec laquelle l'entreprise a pris de l'expansion et transformé sa vocation, n'a pas permis aux administrateurs de prendre un temps d'arrêt nécessaire pour situer l'organisation face à son environnement et

pour évaluer les modifications internes qui, quelquefois, sont nécessaires dans les organismes en pleine croissance. Pour pallier à cette situation, nous nous proposons donc d'aborder les points suivants :

- 1) Evaluer régionalement la concurrence, le marché potentiel et la part du marché que détient LA PATISSERIE SIMARD ET FILS LTEE.
- 2) Examiner la position financière de l'entreprise.
- 3) Revoir les objectifs, la stratégie, la planification, l'organisation, le déroulement et le contrôle des activités marketing.
- 4) Analyser les modes de fonctionnement et d'opération de l'entreprise ainsi que les relations avec les franchisés.

1.4 Définition des concepts

Selon Cadrin (1984), les termes suivants signifient :

Franchisage: est une relation contractuelle entre deux parties indépendantes dont l'une d'elles (le franchiseur) accorde à l'autre (le franchisé) le privilège d'exploiter une enseigne, une marque, un produit ou un service selon un mode ou une formule bien définie, dans un territoire délimité, pour une durée limitée, contre

rémunération.

Franchise: est un ensemble de techniques juridiques, commerciales et financières dont la finalité aboutira à une formule et à un savoir-faire qui sera transmis à des franchisés.

Dans la cadre de cette étude, nous considèrerons que chaque franchise est une partie intégrante de l'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Même si juridiquement les deux entités sont différentes, pour les fins d'une étude systémique, leur survie et leur fonctionnement sont tellement liées qu'il serait contre-indiqué de les séparer.

De plus, nos entrevues préliminaires avec le directeur général de l'entreprise, M. Jacques Simard, nous ont permis de constater que fonctionnellement, il n'y a que peu d'éléments qui séparent l'entreprise productrice de son système de distribution.

Franchiseur: est le propriétaire de la franchise, qui a conçu et développé un mode d'exploitation "franchise package". Celui-ci s'engage à donner aux franchisés les services inclus dans le contrat de franchise.

Franchisé: est une personne ou une entreprise qui acquiert le privilège d'exploiter une marque, un produit ou un service selon une formule déterminée par le franchiseur.

Formule: est le fondement de la franchise; elle rend explicite l'ensemble des services ou produits offerts, le savoir-faire technique ou commercial du produit, l'enseigne, les engagements du franchiseur et du franchisé, etc., transmis à un franchisé.

1.5 La méthodologie

La méthode d'intervention utilisée s'inspirera de celle développée par Checkland (1972) de l'Université de Lancaster en Angleterre et adaptée par Prévost (1983) de

Celle-ci a la capacité de pouvoir traiter des problèmes souples et non structurés. Dans le cas qui nous concerne, il s'agit d'un outil qui peut se modeler au type d'intervention qui nous intéresse.

En bref, cette méthode compte sept étapes qui se résument comme suit :

- 1- élaboration d'une problématique
- 2- point d'ancrage
- 3- conceptualisation
- 4- comparaison avec la réalité
- 5- identification des changements possibles
- 6- application des changements sélectionnés
- 7- contrôle

Durant l'intervention, une démarche de recherche-action a été utilisée afin d'impliquer au maximum les principaux dirigeants de l'entreprise. La philosophie de cette approche, consiste à impliquer le chercheur dans la mesure du possible au processus décisionnel pour qu'il participe au même titre que les acteurs à la vie quotidienne en leur conseillant toutefois des orientations que le chercheur aura validées par consensus avec les personnes concernées.

1.6 Les sources de données

Compte tenu de la nature de notre mandat qui vise principalement à porter un jugement sur la gestion interne du marketing et sur le fonctionnement général de l'organisation, des rencontres au besoin avec les responsables de l'entreprise et des franchisés nous ont permis d'évaluer avec précision la situation actuelle.

Les autres sources d'informations sont les données de Statistiques Canada, les diverses études qui touchent les aspects examinés, les dirigeants de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. et les dossiers internes de l'entreprise.

Pour produire ce rapport, on a procédé à un examen exhaustif des entrevues réalisées. Les points majeurs ont été ressortis, analysés et classés selon leur importance. En consultation avec des personnes compétentes dans le domaine, nous les avons synthétisés et inclus dans ce document.

1.7 Echéancier

L'ensemble des analyses, études et entrevues a exigé 50 jours/conseiller répartis sur une période de dix-huit à vingt semaines après le début des travaux.

De plus, afin de nous assurer que le travail correspondait bien aux attentes du client, nous avons été en contact constant avec celui-ci afin de le tenir au courant de la progression des travaux.

1.8 Le budget

Le mandat ayant déjà été réalisé dans le cadre d'une intervention par une firme de conseiller en administration, les honoraires facturés au client seront tenus confidentiels.

CHAPITRE 2

L'ENVIRONNEMENT

2.1 L'environnement économique

Les marchés québécois et canadien de la boulangerie et de la pâtisserie sont, depuis les dernières années, en expansion. Pour connaître l'évolution et la situation actuelle du secteur, il importe d'examiner les statistiques disponibles.

2.1.1-Le marché canadien

Des données concernant le marché canadien présentées à l'annexe 1, montrent que de 1973 à 1981, le nombre d'établissements et de travailleurs dans ce secteur est demeuré relativement stable, décroissant toutefois de manière sensible entre 1979-80 (-8,1%) et 1980-81 (-3,8%). Les niveaux de salaires et des valeurs de livraison ont,

quant à eux, plus que doublé (compte non tenu de l'inflation) depuis 1974. Les augmentations salariales se sont chiffrées à 7,4% en 1979-80 et à 10,8% en 1980-81. Pour ce qui est des valeurs de livraison, la variation a été de 9,3% en 1979-80 et de 14,2% pour la période 1980-81.

La taille des entreprises est relativement faible (voir annexe 2). En effet, 67% de celles-ci ont moins de 10 employés et 84% moins de 50. Celles qui ont entre 20 et 40 travailleurs représentent près de 10% de l'ensemble canadien. Elles emploient en moyenne 21 personnes et ont un chiffre d'affaires par employé de \$62 000.

2.1.2-Le marché provincial

Le Québec, par rapport à l'ensemble de ses activités de boulangerie-pâtisserie se situe au deuxième rang de l'ensemble canadien, (34,8% des valeurs de livraison canadienne) immédiatement après l'Ontario (34,9% des valeurs de livraison canadienne). En 1981, on retrouvait 423 établissements employant 6,018 personnes

(voir tableau 1, p.16). Les salaires versés se chiffraient à \$87,2 millions, soit une moyenne de \$14 500 par employé. La valeur des livraisons atteignait \$475,3 millions , soit presque \$79 000 par travailleur.

Quant aux fluctuations des salaires moyens par employé et des valeurs de livraisons, elles ont respectivement augmenté entre 1980 et 1981 de 9,5% et 14,6%.

En 1981, le pain non sucré (standard) et les tartes, gâteaux et pâtisseries représentaient 83% des produits livrés au Québec (voir tableau 2, p.16). La valeur de livraison, associée à ces deux types de produits, se chiffrait à \$343 millions.

A partir des données de Statistiques Canada sur la consommation de produits de boulangerie et de pâtisserie au Québec, on estime que pour la période du 1er avril 1983 au 30 mars 1984, la consommation moyenne annuelle per capita s'élevait à plus de \$83.00 (en valeur de livraison). En ne considérant que les tartes, gâteaux et les pâtisseries (ce sont les principaux produits fabriqués par l'entreprise), qui représentaient environ

36,7% de cette classe de produit, la somme annuelle consacrée à l'achat de ces items s'élèverait à \$30.00 par personnes.

2.1.3-Le marché régional

Au niveau régional, on note que peu d'entreprises fabriquent des produits de pâtisserie sur une échelle pouvant concurrencer LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. De plus, celles-ci sont habituellement de petites tailles. Les noms, localisations, activités et nombre d'employés de ces commerces apparaissent au tableau 3 pour l'Abitibi. On retrouve également dans quelques supermarchés, une section pâtisserie qui, en général, produit en fonction des besoins internes du magasin.

2.1.4-Part de marché de l'entreprise

En se basant sur la consommation canadienne moyenne per capita de tartes, gâteaux et pâtisseries et le nombre de personnes demeurant en Abitibi, le marché potentiel régional en valeur de livraisons à la sortie de

TABLEAU 1
SECTEUR DE LA BOULANGERIE-PÂTISSERIE AU QUEBEC

	NOMBRE D'ETABLIS.	NOMBRE D'EMPLOYES	SALAIRE TOT. PAR EMPLOY. (000\$) \$	LIVRAISON TOT. /EMPLOY. (000\$) \$
1980	425	5884	79,589 13,526	414,620 70465
1981	423	6018	87182 14486	475,350 78998

Source: Statistique Canada - catalogue 32-203

TABLEAU 2
VALEUR DES LIVRAISONS QUEBECOISES PAR PRODUIT
(SECTEUR DE LA BOULANGERIE-PÂTISSERIE)

Produits	Valeur des livraisons ('00000\$)	% du marché
Pains non sucrés	191,7	46,4
Tartes, gateaux et pâtisseries	151,7	36,7
Petits pains(y compris- brioches) non sucrés	34,2	8,0
Produits de boulangerie (produits congelés inclus)	30,8	7,5
Brioches aux fruits et pâtisseries sucrées faites au levain	5,0	1,2
Pâtes et pâtisseries non cuites	1,1	0,2
	-----	-----
TOTAL	414,6	100,0

Source: Statistique Canada - catalogue 31-211

TABLEAU 3

RENSEIGNEMENTS SUR LES COMMERCEs (EXCLUANT LA PATISSERIE SIMARD
ET FILS Ltée) AYANT DES ACTIVITES DANS LE SECTEUR DE LA
PATISSERIE EN ABITIBI

ABITIBI SUD

Nom	Localisation	Activité	d'employés
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique ses produits, vend au comptoir et à d'autres commerces	6
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique et vend ses produits	2
Pâtisserie XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique et vend ses produits	2
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique et vend ses produits	2

ABITIBI NORD

Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique, vend au comptoir et à d'autres entreprises	9
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique et vend ses produits	4 à 10
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Vend au comptoir et à l'extérieur; XXXXXX, XXXXXXXXX, comptoir lunch	4
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique et vend ses produits	4
Pâtisserie XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Fabrique et vend ses produits	2 à 5

TABLEAU 4

REPARTITION DU MARCHE POTENTIEL DES LIVRAISONS (30 MARS 1984)

ZONE	NOMBRE D'HABITANTS	VALEUR ACTUELLE DES LIVRAISONS (000\$)	VALEUR DES LIVRAISONS POTENTIELLES DE P.S.L. (000\$)	% DU- MARCHE
Abitibi N.	110,900	3300	-	-
Abitibi S.	175,000	5200	1050	20
	-----	-----	-----	
TOTAL	285900	8500	1050	12

l'usine s'élèverait à \$8,5 millions, divisé entre l'Abitibi Sud avec environ \$5,2 millions et l'Abitibi Nord avec \$3,3 millions (voir tableau 4).

Pour l'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée., en considérant les tartes, gâteaux et pâtisseries, on arrive à une valeur potentielle de livraison de \$1 050 000. En pourcentage de part de marché, l'entreprise s'accaparerait environ 20% en Abitibi Sud et 12% pour l'ensemble de la région (voir tableau 4).

Il apparaît donc que le marché régional est très peu couvert par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Ainsi, en supposant que l'entreprise développe en Abitibi Nord, une part de marché égale à celle détenue en Abitibi Sud (20%), les ventes supplémentaires s'élèveraient à plus de \$600 000.

Une autre façon d'estimer les ventes potentielles en Abitibi Nord est par le chiffre d'affaires des franchises. En additionnant le chiffre de ventes de toutes les franchises associées à l'entreprise (à partir

des états financiers de chaque franchise produit par le franchiseur), le chiffre d'affaires estimé en Abitibi Sud, en admettant que toute la population soit atteinte, est d'environ \$2,9 millions (nous parlons d'une estimation du chiffre d'affaires puisque certaines franchises n'ont pas, au moment du rapport, une année financière de complétée). La population d'Abitibi Nord, représentant 63% de celle d'Abitibi Sud, le potentiel de ventes au détail dans cette partie de notre région pourrait atteindre \$1,6 million. En ne prenant que les principaux produits fabriqués par l'entreprise, soit les gâteaux et les pâtisseries (environ 1/3 du chiffre d'affaires des franchises), des ventes au détail par les franchises de \$533 000 seraient disponibles à des distances relativement courtes. En supposant que l'on garde les mêmes proportions de ventes de l'usine (60%) et que les prix de vente soient les mêmes, on aurait un marché, pour LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. d'environ \$319 000.

Ces chiffres, plus conservateurs que les précédents, démontrent tout de même les avantages qu'aurait l'entreprise d'examiner de plus près la situation actuelle au niveau de sa distribution.

Malgré le peu de couverture du marché régional, l'entreprise a stratégiquement choisi de ne pas avoir de succursales en Abitibi Nord.

2.2 La clientèle

L'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. fabrique plusieurs produits différents, la plupart reliés au secteur de la boulangerie et de la pâtisserie (voir annexe 5). De plus, afin de compléter sa gamme de produits, l'entreprise distribue aux franchises des fromages, charcuteries, vins et quelques autres aliments pouvant se marier avec la préparation de buffets.

La très grande majorité des clients de l'entreprise se retrouve parmi la population puisqu'environ 99% des produits sont vendus par l'entremise des franchises. Le reste est distribué dans d'autres commerces tels que des entreprises faisant parti de grandes chaînes d'alimentation ou des entreprise liées à la restauration. En l'absence de données détaillées, on ne connaît pas les caractéristiques des clients réguliers.

Cependant, à l'aide d'un sondage réalisé à partir de feuillets de commentaires où diverses questions étaient posées, les dirigeants ont défini une zone d'influence autour des établissements, données constamment vérifiées au fur et à mesure des ouvertures des magasins. L'organisation utilise également les résultats de ce sondage avant le choix d'un site pour une nouvelle succursale. Cependant, ni le niveau de revenu ni le nombre de membres par famille ne sont connus et les résultats sont basés uniquement sur une dispersion géographique de la population.

Ce même sondage a également permis d'apprendre qu'en général, les clients sont satisfaits des produits qu'ils achètent. D'ailleurs, les contacts réguliers entre les préposés aux ventes et les acheteurs, permettent en général de connaître les attitudes des consommateurs et de réagir aux commentaires que ceux-ci ont envers l'entreprise.

2.3 Les fournisseurs

Actuellement la grande majorité des fournisseurs se retrouve à l'extérieur de la région. On distingue en fait trois catégories de produits achetés par l'entreprise. La première, que nous appellerons les produits de base est constituée d'aliments tels que le sucre, la farine, le levain, la crème, etc. La deuxième classe est représentée par les produits semi-finis dont le pain (qui est congelé mais non cuit), les fromages (en meule), certains éléments servant à faire des pâtisseries (choux à la crème) et quelques autres. La dernière est composée de produits tels que le vin, les chocolats importés et certaines spécialités. Dans l'ensemble, nos discussions nous ont permis de constater que les relations avec les fournisseurs semblent excellentes et qu'à ce niveau, peu de difficultés sont apparues.

2.4 La législation

Comme toutes les entreprises oeuvrant dans l'alimentation, LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. est

soumise à des normes très strictes quant à la qualité des aliments mis en vente. Ainsi, des inspecteurs gouvernementaux vérifient régulièrement la qualité des produits fabriqués. Cependant, très peu de problèmes ont été révélés et lorsqu'il y en a eu, ils ont été immédiatement corrigés, de sorte que l'entreprise est considérée comme ayant une bonne cote à ce niveau.

2.5 Le franchisage

2.5.1-Situation sur le marché canadien

Au Canada, le franchisage est devenu une activité commerciale importante et dynamique. A l'heure actuelle, le Canada compte plus de 350 franchiseurs commerciaux qui gèrent près de 20 000 établissements.

En 1981, les ventes et recettes nettes des 7 300 entreprises franchisées du secteur canadien de l'alimentation, se sont chiffrées aux environs de \$3,2 milliards.

Plus spécifiquement, les ventes et recettes nettes des concessions dans le secteur canadien de la boulangerie ont atteint, en 1981, \$72,8 millions (voir annexe 3). Le pourcentage de variation de 1976 à 1981 a été de plus de 1 200% et de 1979 à 1981 de 120%. Quant au nombre de points de vente, ils ont augmenté respectivement de 432% et de 57% pour les mêmes périodes.

Malgré l'importance économique du franchisage, la réglementation en cette matière est à peu près inexistante puisque seule l'Alberta s'est dotée de lois spéciales. Celles-ci ont pour but d'assurer que les franchisés éventuels auront accès à tous les renseignements pertinents sur les concessions en vente dans la province.

Les provinces qui font appel aux services de la réforme du droit sont en train de préparer un prospectus-type qui devrait convenir à toutes les juridictions. Selon la loi, les franchiseurs seraient tenus de divulguer tous les renseignements d'ordre matériel concernant leur entreprise, leur situation financière et celle de leurs concessions.

2.5.2-Situation sur le marché québécois

Les ventes totales des 775 concessions dans le secteur québécois de l'alimentation en 1981 ont atteint \$425 millions. Dans le secteur de la boulangerie, les 32 entreprises présentes ont obtenu environ \$2,75 millions de vente, pour une moyenne de \$86 000 par franchise (voir annexe 4). De 1976 à 1981, les variations du nombre de points de vente et des ventes nettes ont été respectivement de 220% et 526%.

2.5.3-Tendances à long terme

Depuis le début des années 1970, la tendance démontre une plus grande appartenance des points de ventes aux compagnies. Au fur et à mesure que l'entreprise se développe et que son capital s'accroît, l'expansion s'oriente vers sa mainmise sur les unités ou vers le rachat des concessions. Dans le secteur de l'alimentation aux Etats-Unis, le nombre d'entreprises appartenant à des compagnies a augmenté de plus de 130% et celui des concessions de 42% seulement au cours de la même période.

Au fur et à mesure que l'entreprise grossit, le franchiseur devient de plus en plus préoccupé par les problèmes organisationnels. La promesse de profits plus élevés, la nécessité d'exercer un contrôle plus serré et l'évitement de restrictions juridiques sont les principaux facteurs qui influent sur la décision de gérer directement un plus grand nombre de points de vente.

Il existe certains systèmes hybrides où le gestionnaire du commerce de détail détient la minorité des actions et, en règle générale, l'organisme parraine le reste. Un tel système prévoit habituellement des dispositions pour le rachat du capital propre au gestionnaire.

Parmi les autres systèmes, il en existe un dans le cadre duquel le gestionnaire du commerce de détail détient également un pourcentage d'intérêt dans les autres établissements qui se trouvent dans la même zone fonctionnelle. Il se crée ainsi des groupements de gestionnaires régionaux qui "co-détiennent" des actions de chaque franchise avec les franchiseurs et les administrateurs des franchises.

CHAPITRE 3

LES STRUCTURES

3.1 Analyse des tâches

Au début du mandat, il n'y avait pas d'organigramme ni de descriptions de tâches officielles (écrites) chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Les activités de l'entreprise se regroupent autour de divers centres d'activités, chacun ayant un responsable à la direction.

La hiérarchie informelle de l'entreprise, telle qu'illustrée à la figure 1, se décrit comme suit: l'autorité suprême est le conseil d'administration. Celui-ci est composé de M. Henri Simard, de M. Jacques Simard, de Mme. Nicole Simard, de René Simard et de quelques autres membres de la famille. Les grands projets et orientations de l'entreprise sont discutés lors des assemblés du conseil d'administration mais également lors

des réunions de famille où les discussions se font sur une base informelle.

Le directeur général, M. Jacques Simard est âgé de 27 ans et s'occupe de superviser le déroulement des opérations et l'ensemble du personnel cadre. De plus, on retrouve M. Simard à de nombreuses autres fonctions dans l'organisation. M. Jacques Simard a terminé un Baccalauréat spécialisé en administration (option finance) en 1980.

La production, est confiée à M. Henri Simard (62 ans). Ce dernier, qui possède 30 années d'expérience dans la direction d'entreprises de boulangerie et de pâtisseries, s'occupe de planifier les quantités et les types de pâtisseries à produire, de gérer le personnel de production à l'usine, de préparer les recettes et de voir à la qualité des produits fabriqués. M. Simard, lors de nos entrevues, a fait part de son intention de se retirer dans un avenir rapproché.

Mme Nicole Simard exerce au contrôle financier,

supportée dans son travail par le contrôleur adjoint, Mme. Maryse Audet (23 ans). Mme Simard, qui possède un cours commercial (sec. V), un D.E.C. en administration (comptabilité), et 16 ans d'expérience en comptabilité, détient les responsabilités de la mise à jour des documents financiers et des opérations administratives inhérentes à cette activité.

M. Yvan Richard, 26 ans, occupe le poste de directeur du développement des franchises et des achats. Ce dernier possède un baccalauréat en administration des affaires (option finance) et termine actuellement une maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. C'est au niveau de ce poste que toutes les opérations reliées au recrutement de franchisés se font. L'ensemble des achats nécessaires aux activités de production en relève également.

Mlle Johanne Girard, 25 ans, est directrice des opérations des franchises. Cette dernière a terminé en 1980 un baccalauréat en administration des affaires (option finance). De ce poste relève, entre autres, les relations avec les franchisés et les inspections reliées

au contrôle de la qualité.

M. René Simard, au service de l'entreprise depuis nombre d'années, est directeur de la réception et de l'expédition. Les principales responsabilités rattachées à ce poste sont la vérification de la marchandise, l'entreposage et l'envoi aux franchisés des items qui ont été commandés.

Mme Maryse Audet est adjoint au contrôleur pour l'entreprise depuis trois ans. Dans le cadre de ses fonctions, Mme Audet assure le support administratif et le secrétariat à la fois pour le contrôleur et le personnel administratif.

Les employés de niveau inférieur se divisent en deux groupes. Le premier se compose des travailleurs syndiqués de l'usine de fabrication. Ceux-ci sont généralement à temps plein et développent, au fil des années, certaines spécialités au niveau de la fabrication des produits de boulangerie et de pâtisserie. Le deuxième groupe est représenté par les employés des franchises.

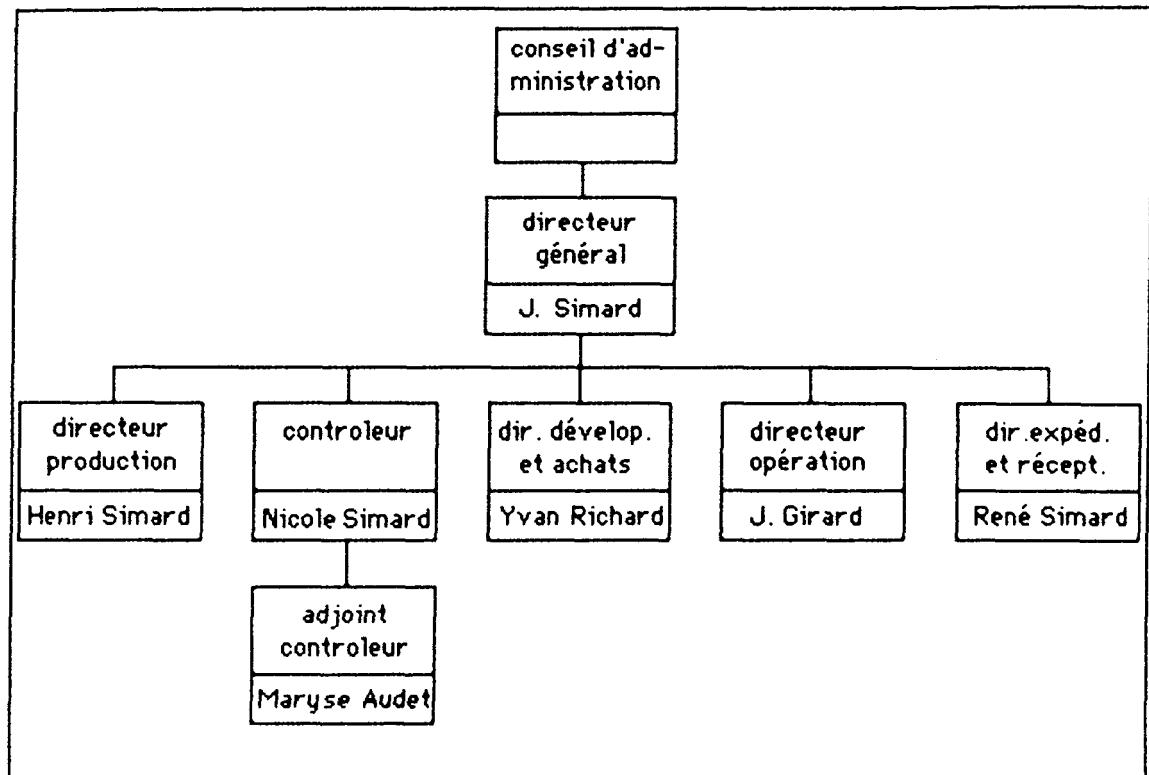


FIGURE 1 Organigramme synthèse de LA PATISSERIE
SIMARD ET FILS Ltée

Ceux-ci sont non syndiqués et incluent une proportion importante de personnes à temps partiel, composée principalement d'étudiants.

Les entrevues avec les personnes du bureau-chef ont permis de constater que les tâches n'étaient pas définies et réparties de façon formelle. Dans certains cas, les échanges entre les employés ayant des fonctions complémentaires ne se font pas. Ainsi, peu d'échanges se font entre M. Richard qui s'occupe de monter les manuels d'opération et Mlle Girard qui en surveille l'application.

Si on examine les responsabilités du directeur général on a :

- Direction générale de l'entreprise
- Publicité et promotion
- Achat de matières premières
- Ouverture de succursales
- Planification du développement
- Supervision du travail des employés
- Introduction de l'informatique
- Contacts avec les franchisés
- Relations de travail à l'usine
- Mécanisation (et production) à l'usine
- Conseil d'administration des diverses compagnies rattachées à l'organisation

Pour suffire à la tâche, l'horaire de travail de M. Simard inclut de nombreuses heures.

On remarque également que certaines fonctions occupées par M. Jacques Simard ne sont pas compatibles avec les tâches que devrait accomplir un directeur général. Actuellement, certaines activités accaparent une portion importante de son temps alors, qu'en principe, celui-ci ne devrait qu'en superviser les responsables. De plus, dû à l'absence de documents écrits, M. Jacques Simard possède une quantité importante d'information sur l'ensemble des opérations de l'entreprise.

L'ensemble des personnes interrogées a mentionné les difficultés d'avoir des rencontres régulières avec le directeur général. Celles-ci ont souligné que cette situation avait de nombreux effets négatifs sur le déroulement des travaux: retard dans la finalisation des mandats, erreurs dues au manque d'information, délai dans l'approbation des travaux, etc..

3.2 Politiques opérationnelles

3.2.1-Planification du travail

Actuellement, l'entreprise ne tient pas de sessions de planification ni mensuelles ni hebdomadaires. Les tentatives faites dans ce sens se résument à l'établissement de dates de réalisation de travaux lesquelles, de toute façon, ne sont pas respectées. Dans ces conditions, l'évaluation du rendement des employés et du travail accompli par chacun peut devenir aléatoire et ne pas refléter la valeur réelle d'une personne.

Même si l'entreprise a des projets sur l'ensemble des points visant à assurer la bonne marche des opérations, les priorités d'exécution et le suivi du développement de chaque aspect sont absents. Ainsi, certains employés passent de longues périodes de temps sans assurer la continuité d'activités pourtant essentielles (surveillance des redevances, inspections régulières, rapports intérimaires, manuel d'exploitation,

etc.). Le résultat est qu'actuellement les problèmes sont corrigés au fur et à mesure qu'ils se présentent, souvent temporairement, puisque les causes premières ne sont pas rectifiées.

Un autre aspect, qui ressort de l'examen interne du fonctionnement de l'entreprise, est le manque de synchronisation entre les travaux des employés. Ainsi, avant l'ouverture de nouvelles succursales il n'y a pas de périodes de travaux intensifs en vue de rendre disponible le manuel d'opération des franchises et le développement du système de contrôle de qualité qui s'y rattache.

3.2.2-Introduction des produits

Au niveau de l'introduction des produits, on ne discerne pas de méthode ou de procédure particulière. Les nouveaux produits ne sont pas distribués dans toutes les succursales au même moment, ce qui réduit les chances de succès. De plus, l'information qui accompagne le nouvel item est souvent incomplète. Ainsi, certaines personnes interrogées nous ont mentionné que le prix, la

présentation et la permanence des produits dans les succursales devraient faire partie intégrante du processus de mise en marché, ce qui n'est pas actuellement le cas. De plus, cette phase de mise en marché n'est pas supportée par la présence d'articles promotionnels ou de publicité spéciale dans les médias. Pour ce qui est du choix des nouveaux produits, l'entreprise ne pratique pas d'analyse sommaire et les critères de sélection sont plutôt obscurs. Le retrait des produits se fait également sur la même base (sauf pour les produits importés).

3.2.3-Présentation et promotion des produits

La présentation des produits n'est visiblement pas uniforme au niveau des franchises de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Même si les magasins diffèrent dans leur forme et leur espace disponible, il serait préférable de standardiser davantage la disposition des produits à l'intérieur des franchises. De plus, avec la nouvelle expansion, l'ajout de succursales devrait donner l'occasion de mettre en place une présentation plus standardisée et de pouvoir utiliser les services de personnes spécialisées dans ce domaine. Actuellement,

cette opération est confiée en partie aux employés. Même si ceux-ci font un bon travail, ils n'ont quand même pas l'expertise que pourrait fournir une ressource oeuvrant dans le domaine. De plus, les principaux produits de boulangerie et de pâtisserie ne portent pas d'identification qui permet aux clients d'apprendre les noms des produits, de les distinguer les uns des autres et d'en faire la promotion.

La façon actuelle de procéder fait que certains produits connaissent une bonne demande dans certaines franchises, tandis qu'ailleurs, les résultats obtenus laissent à désirer. Cette même situation se retrouve également lors de l'introduction de nouveaux items. Les conséquences sont que les établissements de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. perdent des ventes et l'opportunité d'ajouter des produits rentables à leurs lignes actuelles. Les personnes appelées à vendre et à inspecter ces produits ne sont pas avisées à l'avance de la venue de nouveaux items et ne peuvent ainsi mettre à jour le manuel d'instruction et les procédures de contrôle s'y rattachant.

En visitant les succursales, on note également l'absence de détails promotionnels (pancartes décoratives, matériel de "merchandising", "poster", etc.) qui aideraient grandement à mousser les ventes. La plupart des personnes interrogées ont indiqué qu'elles aimeraient avoir des "kit" permettant d'annoncer certains produits. Comme le montage et la conception de pancartes revenaient aux employés et que ces tâches devenaient, pour certains d'entre eux, un facteur motivateur, il faudra tout de même agir avec prudence si l'entreprise décide d'introduire ces ensembles promotionnels.

3.2.4-Événements spéciaux

Pour les événements spéciaux (fête des pères, fête des mères, etc.), les personnes interrogées ont fait part de l'absence de promotion pour annoncer ces occasions particulières. Encore ici, l'introduction de "package" servant à promouvoir les ventes a été maintes fois souhaitée. Le choix des décorations sur les produits destinés à souligner ces jours spéciaux ont également fait l'objet de réserves. Cependant, il a été impossible de préciser si les clients ont la même perception.

3.2.5-Publicité dans les média

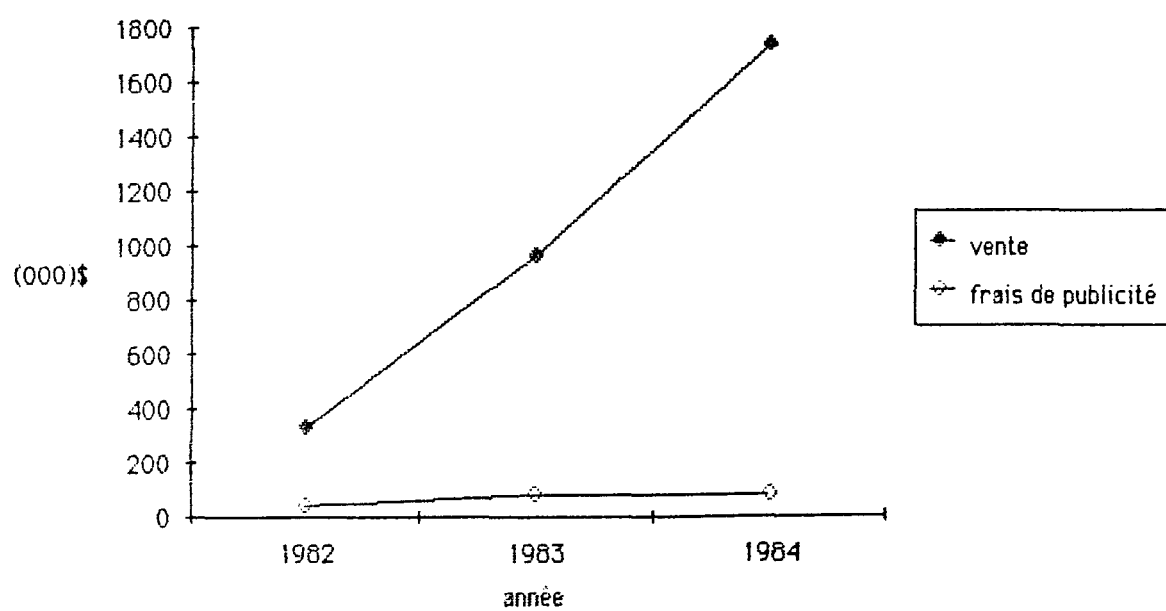
Même si la cotisation de 2% chargée par le franchiseur aux franchisés et utilisée pour les fins publicitaires a été jugée comme étant bien employée, le contenu de la publicité dans les médias a été qualifié de moyen. Les reproches faits à cet égard sont le manque d'agressivité et la localisation des succursales qui n'est pas indiquée. Les gens interrogés ont également indiqué qu'ils aimeraient voir personnellement la publicité avant qu'elle ne soit présentée par les média.

L'efficacité de la publicité dans les média est difficile à évaluer. On peut toutefois voir au graphique 1, les sommes investies en fonction des ventes de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Les courbes indiquent un taux d'augmentation des ventes plus rapide que celui de la publicité. Il faut noter cependant qu'une bonne partie des variations est due à l'ouverture des succursales et il est donc, par conséquent, hasardeux d'évaluer l'impact des montants investis.

Quant à la publicité autre que celle des médias électroniques, outre le texte inscrit sur les annonces extérieures identifiant les Pâtisseries Simard (certaines succursales) on en retrouve très peu concernant l'entreprise, les produits ou les événements spéciaux.

Même si les méthodes publicitaires employées sont critiquables, on ne peut que constater l'augmentation régulière de la clientèle fréquentant les établissements de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Les communications entre les clients semblent donc une des forces majeures de l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise se doit, de façon régulière, d'examiner les réactions de ses clients face aux produits et de corriger les lacunes qui se dégageront du sondage. La mise sur pied d'un système souple dans son implantation et dans son interprétation ne devrait pas présenter de difficultés importantes.

GRAPHIQUE 1
Publicité vs ventes



3.2.6-Politique de gestion du personnel

a) Sélection et embauche

On note qu'il n'y a pas de politique d'embauche chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.. Les critères de sélection sont très divers et varient selon chaque gérant. Ceux qui ont été le plus souvent cités par les franchisés sont :

- 1) Propreté
- 2) Débrouillardise
- 3) La scolarité
- 4) Les antécédents familiaux (milieu de vie, histoire syndicale, etc.)

Les candidats potentiels sont sélectionnés suite à une demande d'emploi ou par contacts personnels avec des personnes du milieu.

Le choix proprement dit s'effectue à partir d'entrevues non structurées où les dirigeants jugent le postulant d'après les réponses qu'il donne aux

questions. Aucun guide d'entrevue ou de procédure de sélection de personnel n'est présent. D'ailleurs, cette situation a été soulignée par la plupart des personnes interrogées.

Un autre point, amené par certaines personnes interrogées, touche les liens familiaux qui existent entre certains employés des franchises (frères, soeurs, etc. travaillant dans le même établissement ou dans des succursales différentes). Quoique cette situation ne pose généralement pas de problèmes spéciaux, il semble que dans ce cas-ci, elle ait amené quelques difficultés au niveau de la circulation de l'information et envenimé des conflits entre le personnel de diverses succursales.

b) Formation du personnel

Au niveau de la formation du personnel, l'ensemble de la situation semble assez favorable à l'entreprise. Les nouveaux employés reçoivent en

général une première session de formation par les gérants et sont ensuite pris en charge par les meilleurs employés de chaque établissement. Cependant, il n'y a actuellement aucun mode de vérification qui permet d'être certain que le nouvel employé a reçu toute la formation nécessaire pour effectuer adéquatement son travail. Pour la formation des employés en place, d'un avis unanime, les cours de vente, de préparation de fromage et autres ont été fortement appréciés par l'ensemble des personnes rencontrées. C'est une pratique qui devrait se poursuivre de façon régulière d'autant plus qu'elle contribue à améliorer le climat de travail.

La formation des gérants (ou des propriétaires lorsque ceux-ci assurent eux-même la gérance de la franchise) est un point qui devra être examiné attentivement par les dirigeants de l'entreprise. D'un avis unanime, ceux qui ont eu à prendre en charge un établissement ont mentionné que leur formation était déficiente sous plusieurs aspects (connaissance des opérations générales,

gestion du personnel, normes de qualité à respecter, particularités reliées à l'exploitation de ce type de commerce, etc.). Les constatations de ces personnes sont que la préparation d'un gérant devrait durer au minimum 1 mois à 1.5 mois et inclure l'accomplissement de toutes les opérations reliées à l'exploitation d'une franchise.

c) Cadre de fonctionnement

Même si les modes de fonctionnement diffèrent d'un établissement à l'autre, on retrouve tout de même un certain nombre de points communs :

- Outre le poste d'assistant-gérant, on ne retrouve aucun niveau hiérarchique formel.

- En principe les employés sont rémunérés sur la même base.

- En principe, les employés font le tour de tous les départements d'une franchise

Cependant dans la plupart des franchises, il semble que ces points soient plus ou moins suivis. Dans certains cas, ces situations ont amené et produisent encore des tensions qui agissent négativement sur le

climat de travail. On peut attribuer ces pratiques au fait qu'il n'existe aucune procédure établie dans le but de récompenser les employés qui présentent des qualités supérieures et d'inciter les autres à atteindre des standards plus élevés.

Des mesures incitatives existent déjà dans une ou deux succursales soit:

- Partage des bénéfices
- Participation des employés à certaines décisions
- Réunions fréquentes et régulières
- Information aux employés sur l'évolution de la succursale

Toutefois il semble s'être développée une antipathie entre les groupes d'employés de certains établissements. Celle-ci semble s'accroître proportionnellement aux mesures incitatives adoptées par les dirigeants. Il faudrait voir si cette situation ne reflète pas un trouble profond engendré par les différentes approches de gestion du personnel, tel qu'adoptées par les franchisés.

Quoiqu'il en soit, le manque de standardisation ou de réglementation régissant le traitement des employés ne peut que mener vers le désaccord et la dissension des groupes moins bien traités.

d) Relations gérant-employé

A ce niveau, il existe deux situations distinctes: les établissements dirigés directement par les propriétaires et ceux administrés par un employé (gérant). Cette dernière situation semble être celle qui provoque le plus de difficultés. Les deux personnes qui remplissent cette fonction ont indiqué qu'il leur serait plus facile de diriger si elles détenaient des actions au sein de l'entreprise et ont mentionné qu'ils seraient intéressés à en acquérir éventuellement.

Un autre élément qui devra faire l'objet d'une réflexion de la part des dirigeants de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. est la position

qu'occupent certains gérants et propriétaires d'entreprises. Dans les opérations régulières, on note que parmi eux on retrouve des gens qui travaillent directement sur la production. Même si cette pratique n'est pas unique à cette organisation, elle est de plus en plus rare dans le contexte syndical québécois. Ces mêmes dirigeants devront examiner si cette situation reste toujours valable au fur et à mesure que l'entreprise se développe.

e) Sanctions et mises à pied

Actuellement, les réprimandes aux employés sont appliquées par chaque dirigeant de franchise, selon des méthodes qui leur sont propres. Aucune procédure d'avertissements et de congédiements n'est en vigueur et aucun dossier n'est préparé en vue de se défendre dans les cas litigieux.

f) Activités syndicales

La récente demande d'accréditation syndicale au sein des franchises a provoqué des réactions très vives dans l'organisation. Certaines personnes ont montré énormément d'agressivité envers les syndicats. Que la demande soit acceptée ou non, il est primordial que le franchiseur voit à ce que les franchises ne deviennent un lieu d'affrontement et de représailles d'un coté comme de l'autre.

Ils apparaît que la demande d'accréditation n'est pas la cause mais le résultat d'une situation devenue inconfortable pour les employés. A ce titre, parmi les raisons invoquées par les employés, on note en priorité l'absence de structure et de documents écrits gérant les relations employeur-employés.

3.3 Généralités

Dans l'ensemble, les gens interrogés ont convenu de la nécessité d'une présentation étudiée en vue d'augmenter l'efficacité à la vente. L'échange, entre les succursales de trucs de vente qui ont donné de bons résultats, devrait se faire de façon beaucoup plus intense. Il serait également avantageux pour l'entreprise d'identifier les produits qui offrent une marge de profit élevée et d'en pousser prioritairement la promotion.

Puisque les employés favorisent actuellement les produits qu'ils connaissent et préfèrent le plus, une sensibilisation et une information faites de façon adéquate permettraient d'atteindre plus rapidement des résultats satisfaisants.

On ne retrouve, au sein de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée., que très peu de produits qui répondent au mouvement de retour aux sources présent au pays et à la mode des produits diététiques (même si cela paraît

paradoxal dans une pâtisserie) qui répondent tous deux à un besoin très présent dans le milieu. Il peut donc y avoir un créneau non exploité par les dirigeants de l'entreprise. Une étude plus poussée pourrait permettre d'évaluer le potentiel de ces deux types de produits ou d'autres non mentionnés.

3.4 Règlementation face aux franchises

Le choix des franchises en tant que mode de fonctionnement oblige l'organisation à instaurer un ensemble de mécanismes qui assurent une standardisation des opérations à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, chaque établissement voit son fonctionnement régi par un document appelé "Manuel des franchisés". Celui-ci indique comment chaque activité doit être appliquée, définit la présentation et les caractéristiques que doit avoir chaque produit et encadre les relations entre le franchiseur et les franchisés. Comme toute organisation qui désire instaurer des structures de fonctionnement, des contrôles doivent être faits régulièrement afin de s'assurer qu'ils vont dans le sens désiré par l'organisation. Des

inspections régulières sont donc obligatoires.

3.5 Aménagements physiques

L'usine de production et l'administration de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. sont situés au même endroit. Actuellement, environ 60% des produits vendus dans les franchises sont fabriqués directement à l'usine et livrés prêts à vendre. Une partie des pâtisseries telles que gâteaux et choux à la crème est crémée ou fourrée dans les franchises et quelques produits de boulangerie, tels que pains et brioches sont cuits directement sur le site de vente. A ce sujet, le directeur général mentionnait que cette manière de fonctionner causait des problèmes, surtout au niveau du contrôle des coûts. En effet, les items fabriqués par les employés en dehors de l'usine échappent au contrôle du franchiseur, du gaspillage se produit et le prix de revient est par le fait même faussé.

3.6 Les opérations régulières

3.6.1-Les commandes

Chaque franchise fait ses prévisions de ventes hebdomadaires à partir de l'expérience des gérants, des ventes des semaines précédentes ou des années antérieures dans le cas d'événements spéciaux). Chaque établissement commande le dimanche sur le répondeur automatique ou le lundi directement à Mme Simard. Dans les deux cas, les demandes sont consignées par écrit et remises au directeur de la production. Les items commencent à arriver le mercredi selon les disponibilités à l'usine, et parfois, lorsque certains items ont connu une popularité imprévue à travers le réseau des franchises, il arrive que la commande ne soit comblée qu'en fin de semaine. Le résultat est que l'on a des pertes au niveau des ventes des produits qui souvent sont les plus populaires. Lorsque les produits arrivent aux franchises, les quantités et l'état sont vérifiés à l'aide du bon de réception.

3.6.2-La production

La planification de la production se fait actuellement en bonne partie grâce à l'expérience de M. Henri Simard. Celui-ci appuie ses décisions sur les ventes des semaines précédentes (ou années dans le cas des événements spéciaux), évaluées à partir des commandes des franchises, auxquelles l'on ajoute un certain pourcentage pour combler les augmentations éventuelles.

D'après les informations recueillies, la journée choisie pour recevoir les commandes ne répond pas, de manière efficace, aux besoins de l'organisation. Le peu de temps qu'il reste entre le début de la fabrication et les premières livraisons ne permet pas de planifier suffisamment à l'avance la production. De plus, d'après le directeur de la production, les espaces prévus pour la fabrication sont utilisés au maximum. L'agrandissement en cours devrait permettre, selon M. Simard, de régler l'ensemble des problèmes reliés au manque de superficie. Malgré cela, les prévisions de ventes, telles qu'elles sont faites actuellement, deviendront de plus en plus

difficile suite à la période d'expansion rapide que vit actuellement l'entreprise.

Pour combler cette lacune l'entreprise est à mettre sur pied un système informatique qui balancera automatiquement les commandes des franchises avec les inventaires à maintenir en usine. Ce système aura comme rôle d'indiquer au directeur de la production les quantités de produits à fabriquer, le tout basé sur des barèmes d'inventaire minima et maxima. De plus, les commandes pourront se faire de façon plus continue, puisqu'à l'usage, la compilation de statistiques et la vitesse de réaction de l'entreprise devraient s'améliorer grandement. L'expérience a démontré en maintes occasions que rendre efficace l'informatique prend en général beaucoup de temps et d'efforts. De plus, comme M. Simard a mentionné son intention de se retirer éventuellement, les dirigeants devront voir à redoubler leurs efforts afin de pouvoir répondre le plus efficacement possible aux besoins de l'entreprise et des franchisés au niveau des commandes et de la production des produits.

3.6.3-La livraison

Lors de nos entrevues préliminaires, les personnes interrogées nous avaient mentionné que les livraisons, assurées par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée., étaient faites une fois par semaine, très occasionnellement deux fois. Contrairement à ce qui nous avait été dit, celles-ci sont faites fréquemment; de trois à cinq fois par semaine (et ce sans compter les visites personnelles des gérants). La proximité des succursales ne justifie pas les nombreuses visites des franchisés à l'usine. En plus des coûts supplémentaires que ceci occasionne, l'entreprise ne développe pas de méthodes qui devront, de toutes façons, s'appliquer avec l'addition de nouveaux établissements.

3.6.4-Le contrôle de la qualité (inspection)

L'ensemble des commentaires recueillis appuie la nécessité et le bien fondé des inspections. Cependant, quelques personnes ont mentionné qu'elles ignoraient certains des critères sur lesquels les franchisés étaient

inspectés. Il devient donc difficile de parler de réprimandes ou de suivi de politiques établies puisqu'actuellement, les documents en possession des franchisés ne nous permettent pas d'affirmer que ceux-ci connaissent bien les règles à suivre. Il est donc urgent pour l'organisation de mettre en circulation tous les écrits régissant la surveillance des franchises, puisqu'en plus de nuire au bon fonctionnement des établissements, le franchiseur ne respecte pas certaines clauses de son contrat où il est stipulé qu'il doit fournir le matériel nécessaire aux opérations. Imposer des mesures nouvelles aux franchises déjà en opération nous apparaît non conforme à une bonne pratique des affaires et les problèmes qui pourraient naître de cette situation seraient potentiellement difficiles à régler.

CHAPITRE 4

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au niveau des processus, l'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. se compose de quatre sous-systèmes tels qu'illustrés à la figure 2. Nous les décrivons dans les lignes qui suivent.

4.1 Sous-système des approvisionnements

Le rôle du sous-système des approvisionnements est de fournir à l'organisation tous les produits dont elle a besoin pour fonctionner. Il comprend treize (13) activités principales, représentées par des boîtes numérotés à la figure 3.

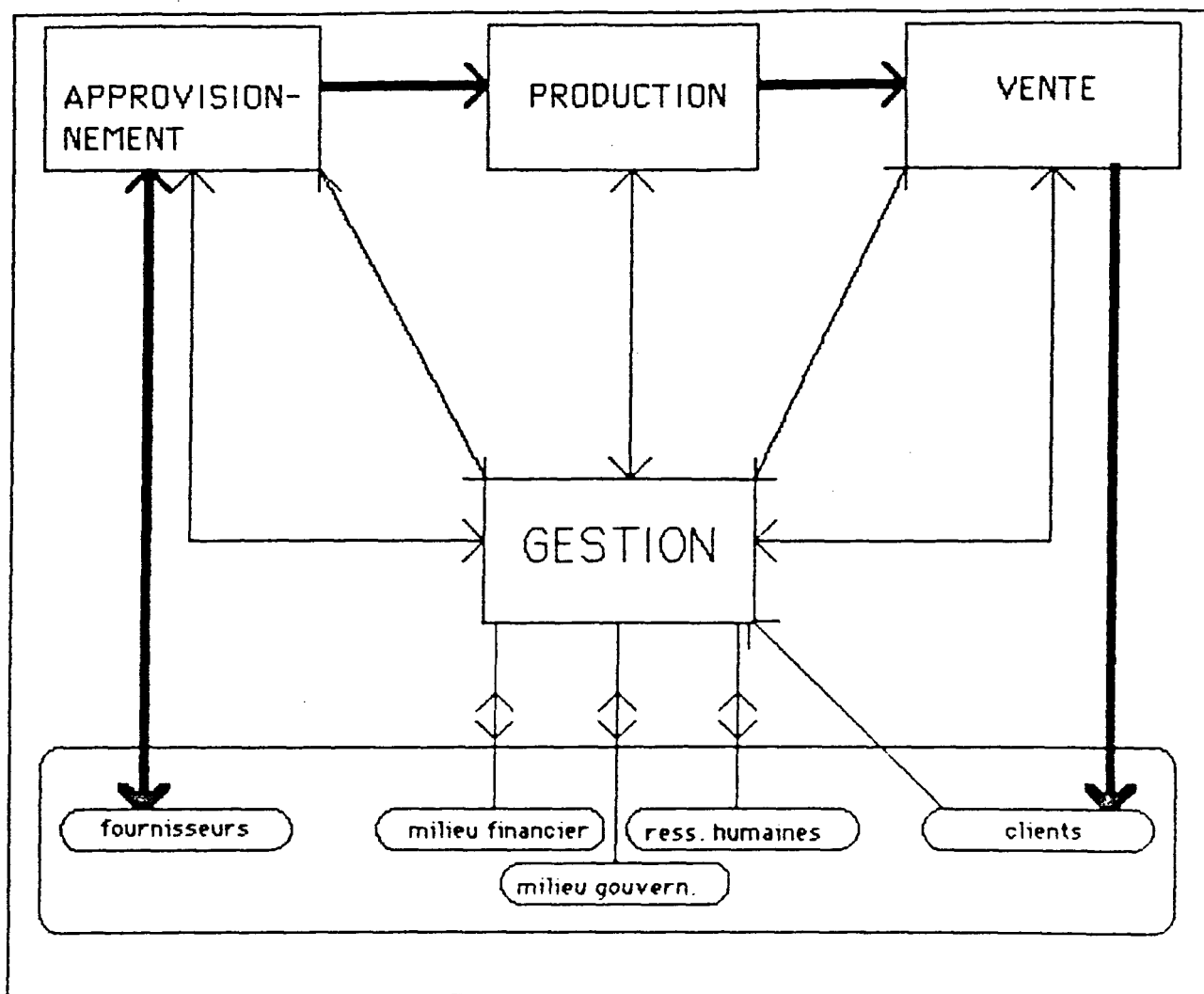


Figure 2 Diagramme des processus de LA PATISSERIE
SIMARD ET FILS Ltée

flux d'information: —
flux de matière: —
activité: □
entreprise: □
environnement: ○

Activité 1 : Recevoir les commandes du directeur de production ; au début de chaque semaine le directeur de production planifie ses besoins en matières premières et les transmet au responsable des achats.

Activité 2 : Prendre l'inventaire de certains produits et en estimer les quantités manquantes ; pour les items qui sont fabriqués directement sur le site de ventes, l'entreprise doit prendre les quantités restantes, estimer les besoins de l'entreprise et déterminer le volume à commander.

Activité 3 : Recevoir les commandes des franchisés ; pour les produits tel que charcuterie, vins et autres items livrés directement aux franchises, les responsables de chaque établissement définissent les quantités dont ils ont besoin pour compléter leur inventaire et transmettre l'information au responsable des achats.

Activité 4 : Sélectionner des fournisseurs ; suite à la compilation des trois sources de renseignements précédentes, le responsable des achats identifie des fournisseurs potentiels et en dresse la liste.

Activité 5 : Contacter les fournisseurs et négocier les prix ; le responsable des achats choisit les fournisseurs à partir de sa liste et des prix fixés par chacun pour les différents produits.

Activité 6 : Commander les matières premières ; les commandes sont faites chez les fournisseurs sélectionnés.

Activité 7 : Recevoir les matières premières ; le responsable à la réception procède au déchargement des produits reçus.

Activité 8 : Vérifier les quantités sur les bons de réception ; les produits reçus sont comptés et l'état de la marchandise est vérifié.

Activité 9 : Placer en entrepôt les marchandises reçues ; les produits non utilisés dans l'immédiat sont placés dans l'entrepôt et les bons de réception sont transmis pour vérification.

Activité 10 : Vérifier les quantités reçues par rapport

à celles commandées ainsi que les prix ; à partir des bons de commande, les quantités reçues sont comparées avec celles commandées pour voir si toute la marchandise nécessaire a été expédiée et si les ententes sur les prix ont été respectées.

Activité 11 : Identifier les quantités manquantes de produits et reprendre les achats ; lorsque les commandes de certains items n'ont pas été remplies, le processus pour en obtenir est repris.

Activité 12 : Expédier certains produits sur les sites de vente ; les items fabriqués dans les franchises sont livrés.

Activité 13 : Transmettre les factures d'achat à l'administration ; les renseignements relatifs à la facturation sont transmis au sous-système administratif.

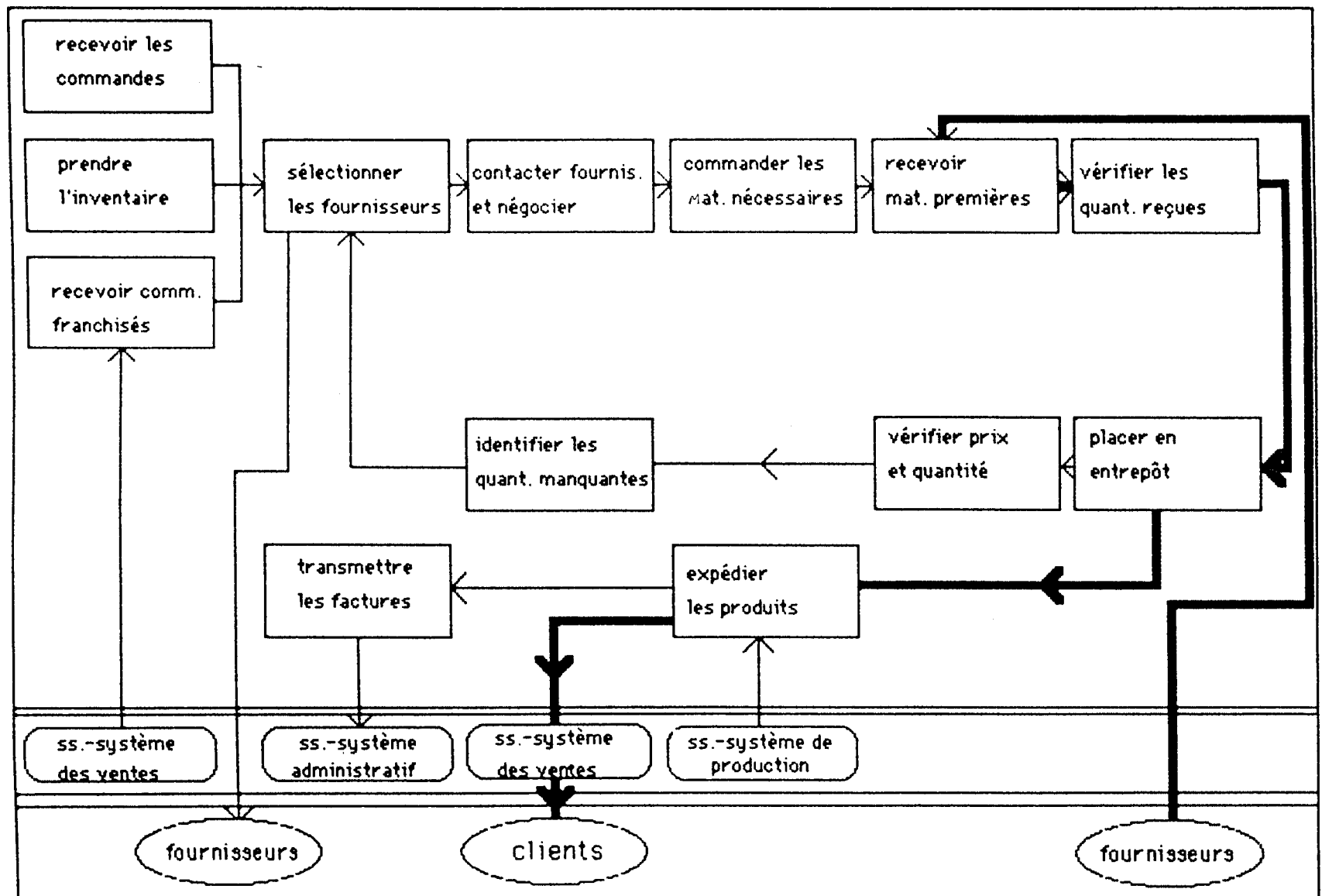


Figure 3 Le sous-système des approvisionnements

flux d'information: —
 flux de matière: —
 activité: □
 entreprise: □
 environnement: ○

4.2 Sous-système de production

Le rôle du sous-système de production est de fabriquer les produits mis en vente par l'entreprise et de voir à leur expédition dans les franchises. Il comprend onze (11) activités principales représentées par des boîtes numérotées à la figure 4, page 73).

Activité 1 : Prendre les commandes des franchisés ; les commandes des franchisés (sous-système de vente) sont reçues et compilées.

Activité 2 : Planifier la production ; à partir des informations compilées, les besoins pour chaque produit sont définis.

Activité 3 : Prendre les inventaires ; les inventaires en entrepôt sont comptés.

Activité 4 : Préparer les horaires de production ; à partir des évaluations des besoins compilées aux activités 2 et 3, un horaire de production est réalisé.

Activité 5 : Commander les matières premières ; les matières premières dont l'entreprise a besoin pour fabriquer les produits sont commandées par l'entremise du sous-système des approvisionnements.

Activité 6 : Préparer les recettes ; les recettes des produits sont préparées sous la supervision du directeur de la production.

Activité 7 : Fabriquer les produits ; chaque produit est préparé, cuit et décoré selon les modes établis par l'entreprise.

Activité 8 : Entreposer les produits ; les produits qui ne sont pas livrables immédiatement sont entreposés au site de fabrication.

Activité 9 : Charger les produits dans les camions ; les produits qui nécessitent une livraison immédiate sont triés, préparés selon les besoins des franchises et chargés dans les camions.

Activité 10 : Livrer les produits aux franchisés ; les produits sont expédiés sur les sites de ventes.

Activité 11 : Remettre les bons de livraison à l'administration ; au retour de la livraison les bons sont remis aux personnes concernées (sous-système administratif).

4.3 Sous-système de ventes

Le rôle du sous-système de ventes est de permettre à l'entreprise de vendre les produits fabriqués ou achetés. Il comprend dix (10) activités principales représentées à la figure 5, page 74.

Activité 1 : Recevoir la marchandise ; la marchandise commandée est reçue (du sous-système de production ou approvisionnement) et déchargée des camions.

Activité 2 : Vérifier les quantités reçues ; les quantités reçues sont comptées et comparées à celles inscrites sur le bon de livraison pour déceler s'il n'y

aurait pas d'erreur dans les quantités livrées.

Activité 3 : Remettre les bons de réception au livreur ; après les vérifications d'usage, les bons de réception sont remis au livreur pour retour à l'administration (sous-système administratif).

Activité 4 : Entreposer et/ou mettre sur les tablettes la marchandise reçue ; une fois déchargés des camions, les produits finis sont mis en vente immédiatement ou en entrepôt pour utilisation future.

Activité 5 : Préparer et/ou cuire les produits ; les produits qui demandent une certaine préparation ou transformation sont fabriqués et mis en vente au fur et à mesure des besoins.

Activité 6 : Répondre aux clients ; les clients qui se présentent au comptoir de ventes doivent être renseignés et guidés dans leur achat.

Activité 7 : Vendre les produits ; une fois que les

clients ont fixé leur choix, les produits doivent être facturés et payés.

Activité 8 : Préparer les commandes des produits spéciaux ; il arrive que certains clients ont des commandes spéciales. Celles-ci doivent être prises en note et expédiées au sous-système des approvisionnements (voir activités dix (10)).

Activité 9 : Prendre l'inventaire en magasin ; à chaque fin de période, le dimanche ou le lundi dépendamment des établissements (voir section 2.6.1) l'inventaire en magasin est pris et noté en vue de préparer les commandes.

Activité 10 : Commander les produits ; la liste des besoins est dressée et les commandes préparées et expédiées au sous-système des approvisionnements.

4.4 Sous-système administratif

Le rôle du sous-système administratif est d'organiser administrativement l'entreprise et de fournir aux autres sous-systèmes les inputs nécessaires à leur fonctionnement. Il comprend 8 activités principales représentées à la figure 6, page 75.

Activité 1 : Définir les orientations stratégiques ; c'est à ce niveau que la haute direction définit les lignes directrices à suivre et prend les décisions majeures qui orientent autant le déroulement des opérations régulières que le développement futur de l'organisation.

Activité 2 : Financer les activités ; il n'y a pas d'activités de financement formelles. Le directeur général se charge de pourvoir aux besoins au fur et à mesure qu'il se présentent, notamment lorsqu'il s'agit de projet spéciaux.

Activité 3 : Superviser les différents directeurs et cadres ; les cadres supérieurs sont supervisés dans l'exécution de leurs travaux. La supervision se fait par communication verbale durant l'exécution et par la lecture des travaux finaux où les points litigieux sont discutés et modifiés au besoin.

Activité 4 : Coordonner les activités entre les différents départements ; la coordination des activités se fait lors de la distribution des travaux à chaque cadre supérieur. L'ordre d'exécution des tâches est fonction de l'urgence des besoins.

Activité 5 : Produire et tenir à jour les documents financiers et comptables ; au fur et à mesure du déroulement des travaux, les informations sont compilées et des états financiers mensuels des franchises (tel que stipulé dans le contrat) et de l'entreprise sont produits mensuellement. On note toutefois certains retards lorsque la charge de travail augmente.

Activité 6 : Vérifier la qualité du travail et des résultats obtenus ; La qualité du travail réalisé par les

membres du personnel administratif est évaluée par la consultation des documents produits. Cependant, peu de personnes participent à cette évaluation qui se fait sur une base informelle.

La qualité des produits et de la présentation dans les franchises (sous-système de ventes) est évaluée lors des inspections effectuées par l'entreprise. Cependant, les rapports produits ne sont pas utilisés à leur pleine mesure et, à l'occasion, les inspections sont délaissées.

La satisfaction de la clientèle est estimée à partir des commentaires des employés et des responsables des franchises et non des clients eux-mêmes.

Nos entrevues ne nous ont pas permis de savoir si les résultats du contrôle sont étudiés pour aider à définir les grandes orientations de l'organisation.

Activité 7 : Recruter le personnel cadre ; le recrutement de personnel additionnel se fait selon les besoins. Les cadres ne sont pas évalués formellement par

la direction de l'entreprise.

Activité 8 : lorsque la situation l'exige, des mandats spéciaux sont définis (principalement par le directeur général) et exécutés par les cadres de l'entreprise (principalement par le directeur général).

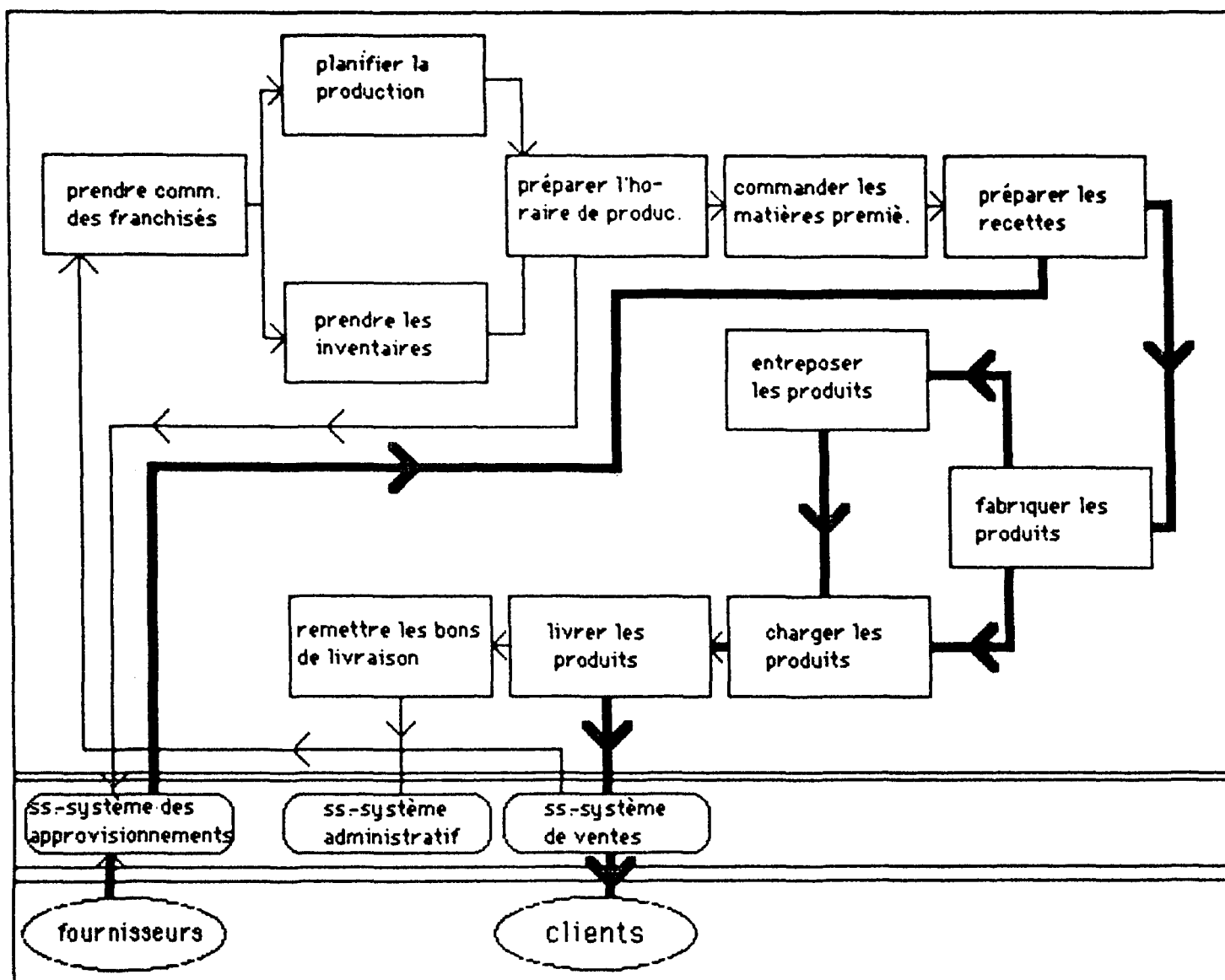


Figure 4 Le sous-système de production

flux d'information:
flux de matière:
activité:
entreprise:



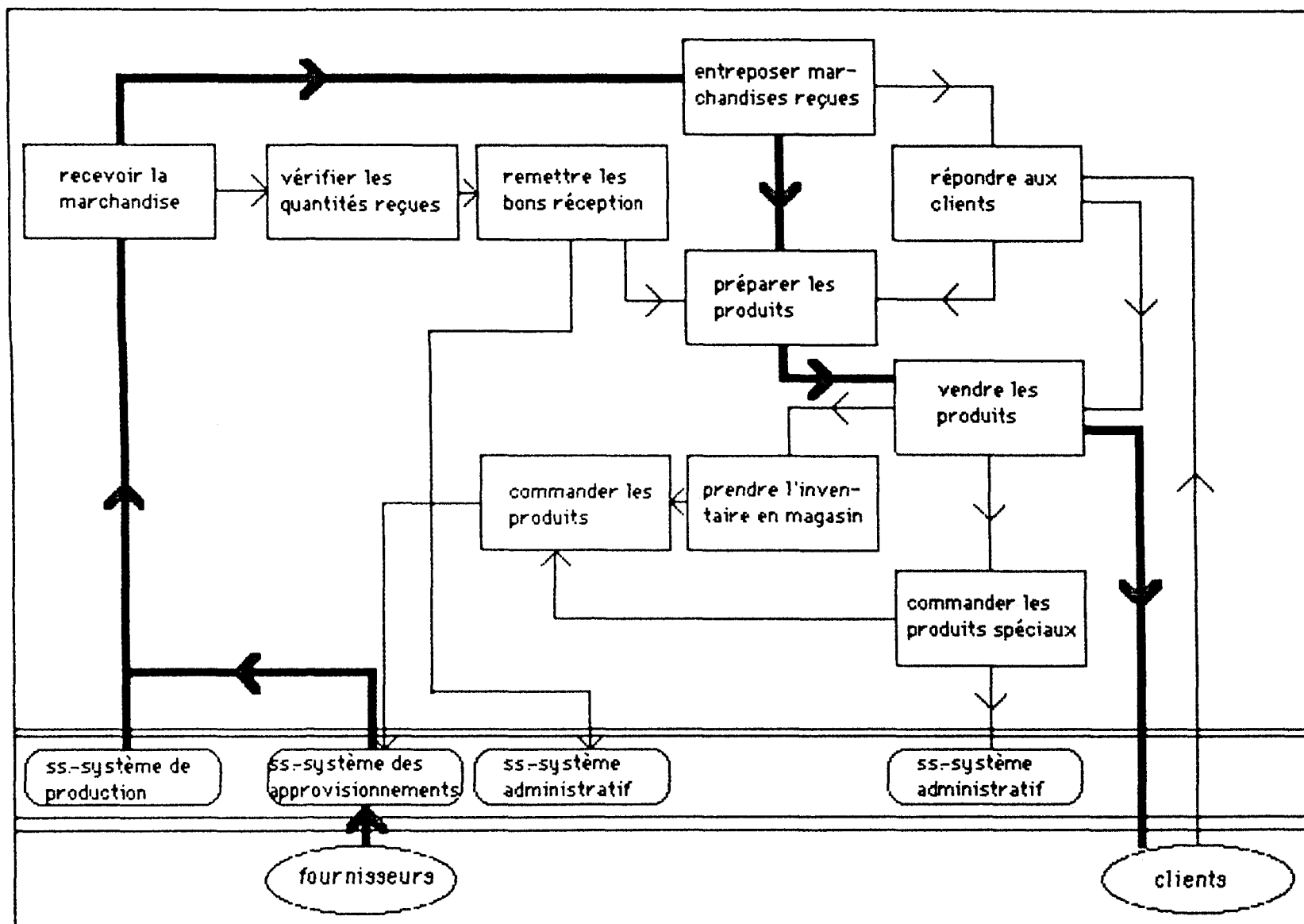


Figure 5 Le sous système de ventes

flux d'information: —
flux de matière: —
activité: —
entreprise: —
environnement: —

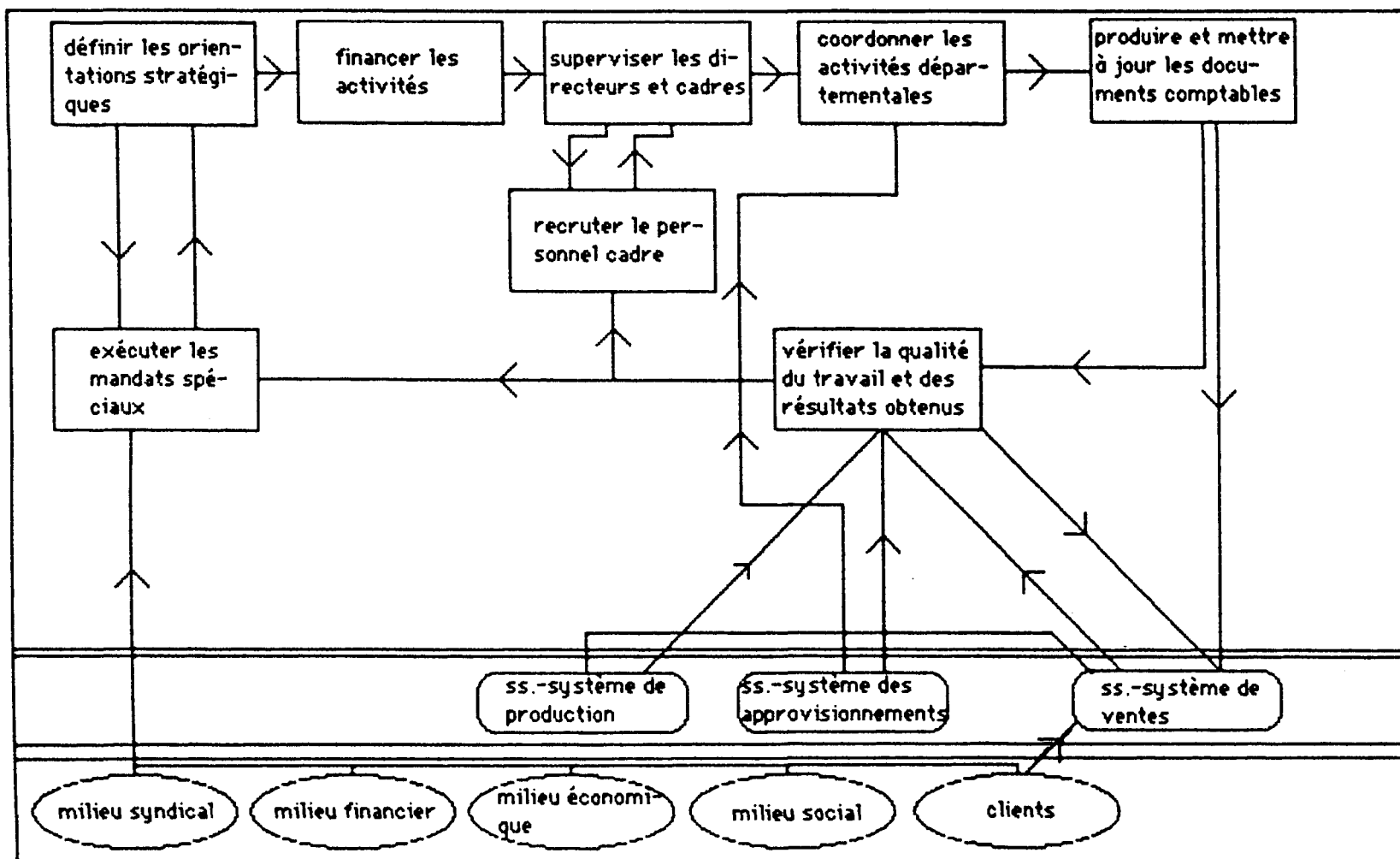


FIGURE 6 Le sous-système administratif

CHAPITRE 5

LES RESSOURCES

5.1 Les ressources humaines

Les destinées de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée sont dirigées par le conseil d'administration composé actuellement de différents membres de la famille Simard. Lors des réunions, des propositions sont faites, analysées et entérinées par les membres. Le directeur général se charge par la suite d'exécuter les décisions prises.

Toutefois, de l'aveu même du directeur général M. Jacques Simard, celui-ci ne fonctionne pas comme il le devrait. Plusieurs administrateurs ne possèdent pas toute l'expérience et les compétences nécessaires à la direction d'une entreprise. De plus, l'intérêt et la compréhension que chaque membre porte aux difficultés que vit l'entreprise sont inégaux. Il apparaît également que les idées et les propositions en vue d'améliorer les

performances viennent des mêmes personnes, principalement de M. Jacques et Henri Simard. C'est suite à cette situation que le directeur général a fait appel à des membres externes. Ce dernier se disait à la recherche d'idées, de nouveautés et de l'expérience d'autres organisations afin d'en faire profiter la compagnie.

Au niveau des cadres intermédiaires, ce qui caractérise l'organisation c'est la jeunesse des personnes qui occupent les postes et, par conséquent, le peu d'expérience que chacun possède. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un premier emploi.

Les employés de la production sont composés de personnel formé par l'entreprise. En général, ceux-ci ne possèdent pas de formation technique spéciale ni de cours particuliers de formation. Leurs conditions de travail sont régies par une convention collective et l'association ouvrière qui les représente n'est affiliée à aucune centrale syndicale importante. D'après M. Jacques Simard, outre certaines tensions entre le directeur de la production et les employés, les relations patronales-ouvrières sont excellentes.

Au niveau des propriétaires des franchises on ne note aucune constante qui nous permette de définir un profil particulier recherché par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Le principal critère semble être actuellement la disponibilité de fonds. Les dirigeants nous ont toutefois mentionné qu'à l'avenir chaque propriétaire devra être en mesure d'exploiter lui-même sa franchise.

Le personnel dans les franchises (sous-système de ventes) se compose en partie de travailleurs jeunes, sans qualification spécialisée. Quelques étudiants comblent des postes à temps partiel particulièrement durant les fins de semaines et l'été.

5.2 Les ressources financières

L'analyse des ressources financières de l'entreprise comporte deux volets. Dans un premier temps, à l'aide de l'analyse de ratios (lorsque ceux-ci sont disponibles), nous comparons l'organisation aux entreprises du secteur. Le deuxième volet consiste à examiner la situation interne de l'entreprise à l'aide des

rapports financiers.

5.2.1 Analyse par ratios

a-Ratios de rentabilité

Les différents ratios examinés révèlent que, dans l'ensemble, la situation financière est bonne. Au graphique 2, la courbe du bénéfice net par rapport aux ventes, celle du rendement par rapport à l'actif et celle du rendement par rapport à l'avoir des actionnaires montrent une amélioration constante.

b-Ratios de liquidité

Les 2 principales mesures que nous avons examinées sont les ratios du fonds de roulement et de liquidité (graphique 3). Dans l'ensemble, l'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée se situe à un niveau inférieur à la moyenne de l'industrie. La situation rattachée au ratio du fonds de roulement se corrige

graduellement et l'entreprise se rapproche peu à peu de l'ensemble de l'industrie. Quant au ratio de liquidité, celui-ci démontre une position plus délicate. L'équilibre entre son actif à court terme et son passif à court terme soit une couverture de \$0.59 d'actif (stock non inclus) pour chaque dollar de passif apparaît un peu faible.

c-Ratios de solvabilité ou d'endettement

Au niveau des ratios de solvabilité, l'ensemble des points examinés démontre une situation favorable à l'entreprise. Ainsi, la couverture des intérêts, la couverture des frais fixes et le ratio de l'avoir des actionnaires par rapport à l'actif se situent au dessus de la moyenne de l'industrie et montrent une amélioration constante.

d-Ratios d'exploitation

1) Rotation des stocks

C'est à ce niveau que l'entreprise se différencie le plus. La rotation des stocks affiche un ratio beaucoup supérieur à l'industrie (voir graphique 4). Avec un taux de plus de 83,2 fois pour l'année financière 1983-84, LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. quadruple la valeur moyenne de l'industrie (17,4). L'âge moyen des stocks est de 21 jours pour le secteur de la boulangerie-pâtisserie et de 4,39 jours pour l'entreprise. Un taux élevé de rotation peut être souhaitable, puisqu'il permet d'avoir des produits frais et de maintenir au minimum les coûts rattachés au maintien d'inventaire. Cependant, un ratio trop élevé peut aussi cacher de fréquentes ruptures des stocks et conséquemment, des ventes perdues.

2) Collection des comptes-clients

La collection des comptes-clients se fait à un

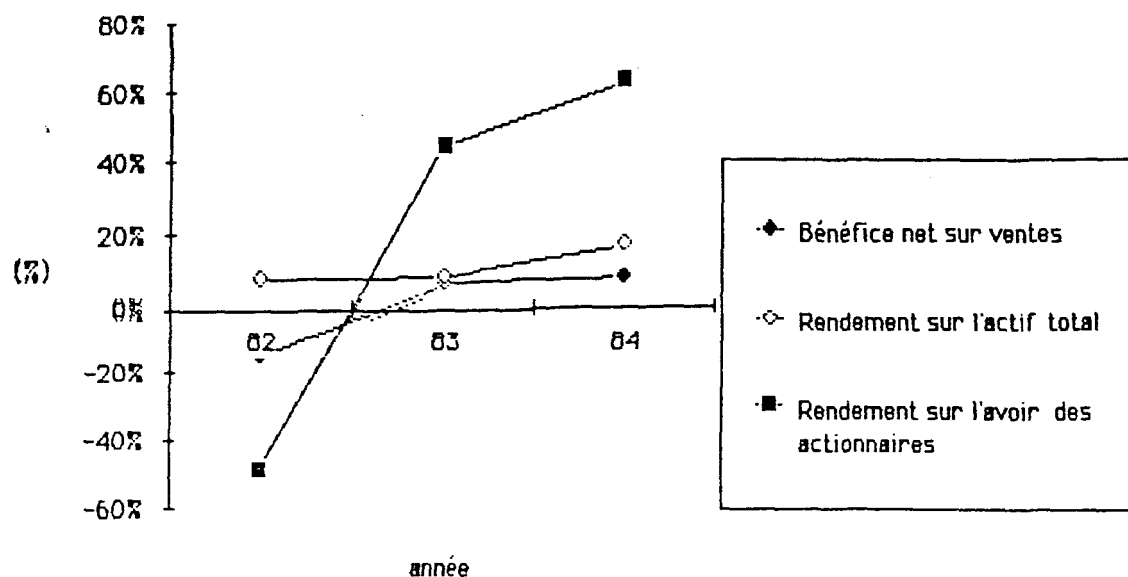
rythme beaucoup plus rapide que l'ensemble de l'industrie (graphique 5). Ainsi, les comptes à recevoir de l'entreprise se renouvellent plus de 30 fois comparativement à 17 pour l'ensemble de l'industrie. Exprimée en nombre de jours, la période est de 12 jours pour l'entreprise versus 21,5 pour l'industrie. Cette situation est due en partie au système de franchise associé à l'organisation.

Toutefois, la nature des produits vendus et la méthode de ventes au comptant pratiquée par les centres de ventes pourraient permettre à l'entreprise d'accélérer encore plus le recouvrement des comptes d'autant plus, qu'actuellement les ventes externes à l'organisation sont très faibles.

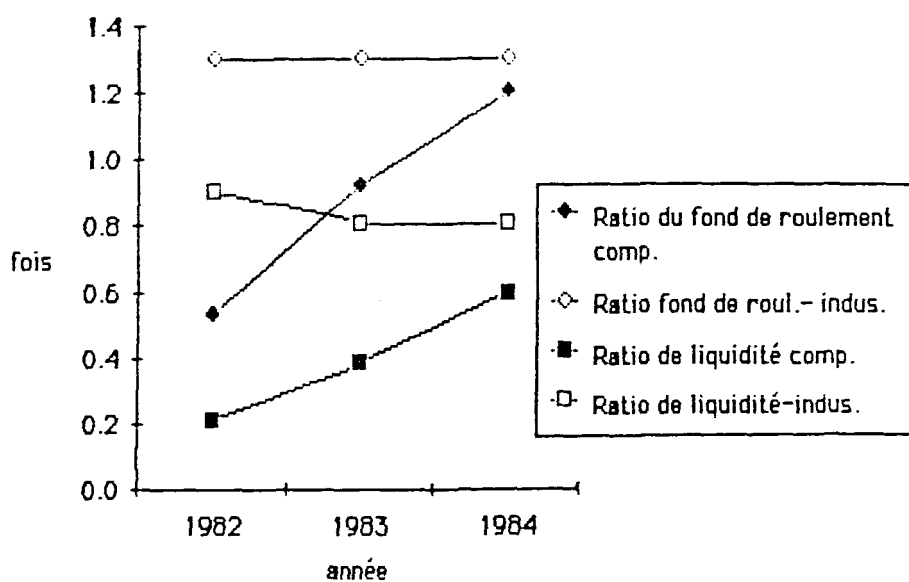
3) Coût des ventes par rapport aux ventes

A ce chapitre, l'entreprise a connu une augmentation du rapport coût des ventes sur les ventes de l'ordre de 5% entre 1983-84 (graphique 6). Nous tenterons, à la section suivante, d'expliquer un peu plus en détail les causes de cette situation.

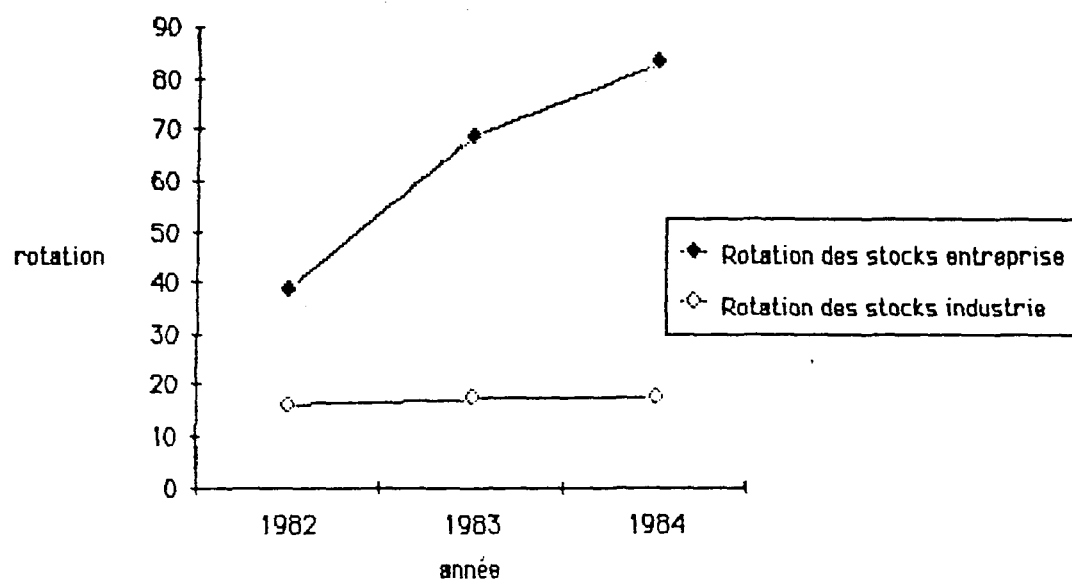
GRAPHIQUE 2
Ratios de rentabilité



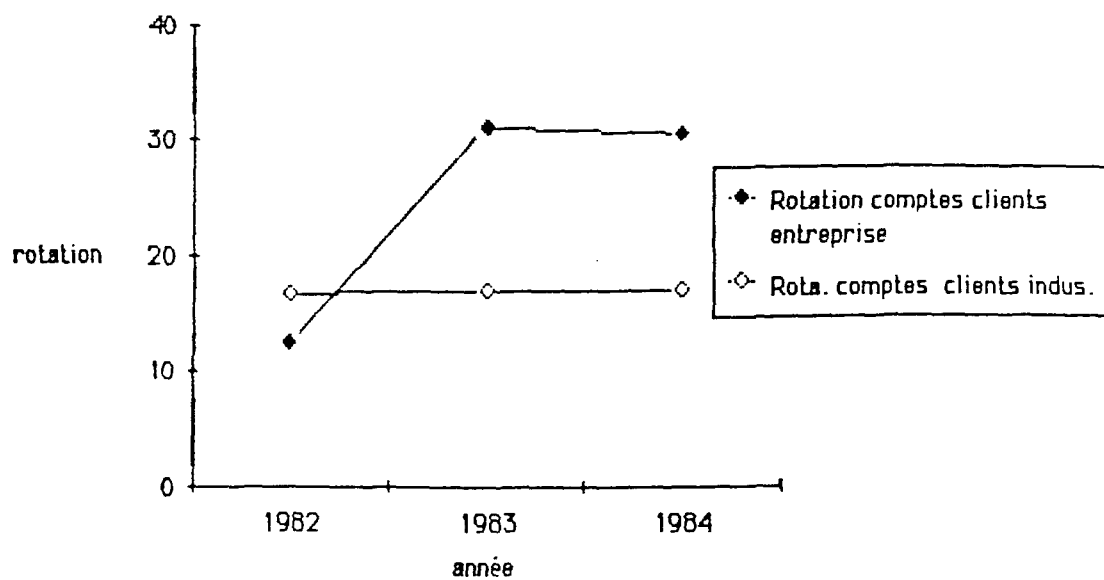
GRAPHIQUE 3
Ratios de liquidité



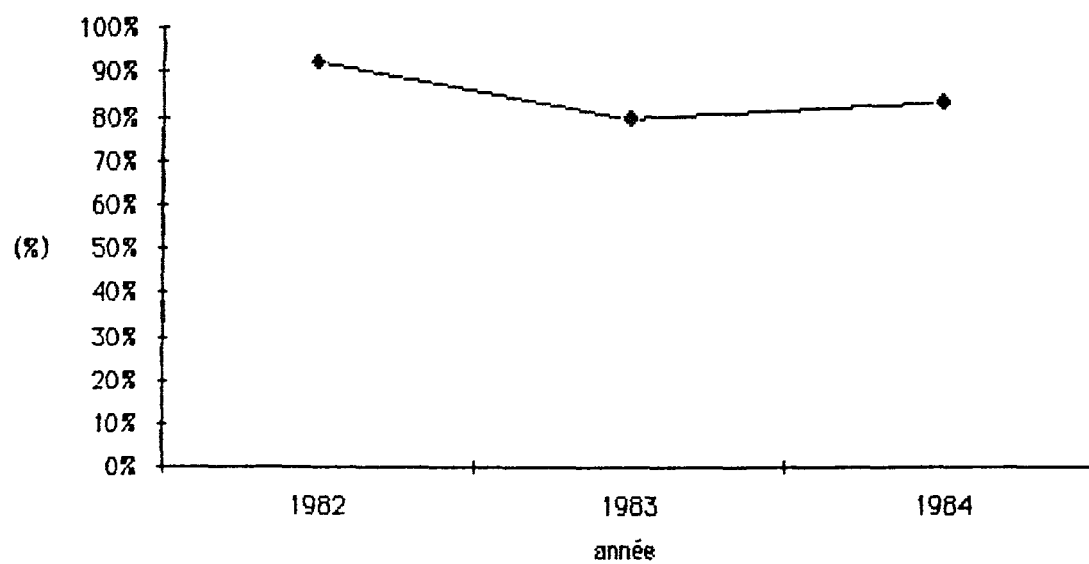
GRAPHIQUE 4
Rotation des stocks



GRAPHIQUE 5
Rotation des comptes clients



GRAPHIQUE 6
Coût des ventes sur les ventes



5.2.2 Examen de la situation interne de l'entreprise

L'examen de la situation interne de l'entreprise révèle que dans l'ensemble celle-ci a connu une amélioration constante des différents postes qui composent les états financiers. Un point cependant serait à surveiller plus particulièrement. En regardant le tableau 5, on note que de 1983 à 1984, malgré une baisse des coûts de fabrication de l'ordre de 17%, les bénéfices bruts ont quand même diminué d'environ 5%. Cette situation, corroborée à l'analyse par ratio (ratio coûts des ventes sur les ventes, point 5.2.1), semble être causée par les achats de produits finis qui, bien qu'ayant représenté une portion importante dans le coût des marchandises vendues, n'ont pas généré de bénéfices proportionnels à ceux réalisés pour les produits fabriqués par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.

TABLEAU 5

RESULTATS DES EXERCICES FINANCIERS 1984 ET 1983

	1984	% des ventes	1983	% des ventes
Ventes	1 730 417	100	961 000	100
C.M.V.				
Produits finis au début	14 151		7 830	
Achat de produits finis	357 234	20		
Coût de fabrication	1 084 017	62	760 861	79
	-----		-----	
Produits finis à la fin	1 455 402	84	768 861	80
	20 378		14 151	
	-----		-----	
	1 435 024		754 540	
	-----		-----	
	295 393	17	207 250	22
	=====		=====	

5.3 Les ressources technologiques

Au niveau de la technologie utilisée, LA PATISSERIE SIMARD ET FILS LTEE. a informatisé sa gestion. Actuellement, la production des états financiers de l'entreprise et des franchisés, la facturation des comptes-clients, le paiement des

comptes-fournisseurs sont produits par le système informatisé. Les dirigeants comptent y inclure graduellement la planification de la production et la mise à jour automatique de l'inventaire, les commandes de matières premières et, éventuellement de relier le système avec les caisses enregistreuses des franchises, automatisant ainsi l'ensemble des opérations de l'organisation.

Au niveau des opérations de fabrication, il n'y a pas de technologie particulière d'utilisée. L'équipement dont se sert l'entreprise se compose de fours rotatifs, de mélangeurs, de réfrigérateurs et d'autres équipements que l'on retrouve dans des entreprises qui préparent de la nourriture.

CHAPITRE 6

DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

6.1 Les relations entre les structures et les activités

Même si l'environnement de travail de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. se veut sans ligne autoritaire, la situation actuelle démontre que les lignes hiérarchiques sont bien présentes. Le niveau d'autonomie financière et administrative des employés cadres est faible et une grande partie des décisions doit être référée au directeur général. L'objectif quant à la répartition des responsabilités n'étant pas défini, nous ne pouvons pas porter de jugement sur l'orientation que l'entreprise pourrait vouloir prendre actuellement.

L'esprit d'équipe, au sein de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. semble être excellent. Cependant, la jeunesse de l'équipe combinée au peu d'expérience que chacun possède, amène des problèmes liés à la croissance

de l'organisation. A certains moments, il semble que l'équipe de direction soit à court d'idées. La grande vigueur des administrateurs a, pour le moment, compensé le manque d'expérience. Toutefois, la vitesse de croisière de l'entreprise multiplie la quantité et l'ampleur des problèmes et il n'est pas certain que dans l'avenir les dirigeants puissent absorber davantage de travail.

La direction que prend actuellement l'entreprise nous semble liée de très près aux objectifs personnels de M. Jacques Simard. On note que très peu de personnes sont impliquées dans la planification stratégique de l'entreprise et que l'information reliée à ces activités n'est pas consignée par écrit.

Au niveau du marketing, on note que cette fonction de l'entreprise est partagée entre différentes personnes et qu'il n'y a en fait aucun responsable de l'ensemble des activités pouvant ainsi assurer une bonne coordination des efforts.

On note également qu'au niveau des employés de

production, il y a un certain travail à faire en vue d'améliorer le climat de travail. Le directeur de ce département, M. Henri Simard, en est très conscient et le directeur général semble vouloir amorcer un certain travail à ce niveau.

6.2 Les relations entre les différents intervenants

De façon générale, les communications entre les franchisés sont très inégales. Elles sont sélectives d'abord au niveau de l'information qui circule et ensuite, au niveau des succursales qui y participent. Certaines franchises sont perçues négativement de la part d'autres, restreignant la circulation d'information et empêchant la constitution d'une banque de savoir qui serait bénéfique à l'ensemble des participants de l'entreprise. Les récents événements au niveau des relations de travail ont encore envenimé la situation. Les réunions irrégulières des gérants ont été citées comme étant une des causes de tensions qui existent entre les franchisés. Cette activité, qui se voulait mensuelle au départ, devrait être une des préoccupations premières de l'organisation. Menée de façon structurée, elle permettrait l'échange d'idées et

d'informations bénéfiques à toutes les parties en cause surtout pour une entreprise qui démarre un nouveau concept de distribution.

Les personnes interrogées ont signalé que les communications entre le bureau-chef et les franchises sont excellentes. Les trois personnes le plus en contact avec les franchisés, soit Pierre Simard, Johanne Girard et Yvan Richard ont fait l'objet de commentaires positifs de la majorité des gens contactés. Les quelques commentaires défavorables recueillis touchaient les difficultés pour les gérants de donner et faire accepter leurs idées.

Pour les personnes extérieures au bureau de direction, les tâches à l'intérieur de la compagnie ne sont pas bien définies. Dans certains cas, il semble que les responsabilités s'entrecroisent. Même si dans l'immédiat cette situation n'a pas créé de conflits sérieux, il demeure qu'éventuellement ce pourrait être une zone propice à l'éclosion de tensions.

Comme toute entreprise qui prend de l'expansion,

le besoin de contrôle se fait de plus en plus sentir. Actuellement, l'implantation de nouvelles activités de vérification et la nécessité de tels gestes pour le bien de l'ensemble de l'entreprise ne sont pas expliquées. Ce point est d'autant plus important que le type de communication personnalisée que prônent les dirigeants de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. sera sûrement affecté par l'addition de nouvelles unités à l'entreprise. Pour le moment, aucune période de transition n'est envisagée.

Au niveau des communications interpersonnelles au sein de l'équipe de direction, il ressort qu'il n'y ait qu'un seul cas qui pose quelques interrogations. On note que certaines tensions et conflits gravitent autour de Madame Johanne Girard. Actuellement, la position adoptée par le directeur général est de laisser aller la situation. Cependant, nous pensons que les problèmes devraient être abordés de front et réglés afin de ne pas nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. Ce rôle revient normalement au directeur général.

Afin de conserver un rapport de force avantageux au sein de son réseau de distribution, l'entreprise

devrait tenir compte de la puissance financière que peut exercer un franchisé sur l'entreprise. Actuellement, sur les 5 franchises existantes, on retrouve une personne qui possède une influence sur 3 d'entre elles. Advenant le cas où les bonnes relations qui existent actuellement se rompaient, l'entreprise serait dans une position désavantageuse, surtout au point de vue relation avec les franchisés.

Le dernier point exploré dans cette section est les liens de parenté qui existent entre les membres de l'organisation. Ainsi, on retrouve certains membres de la famille Simard en tant que propriétaires ou co-propriétaires de franchises ou employés dans les franchises. Avec l'addition de nouveaux associés dans le groupe des franchisés, nous pensons qu'il sera nécessaire de clarifier une situation qui, pour le moment, semble propice aux mésententes.

Il apparaît donc que le style de gestion adopté par les dirigeants concentre les pouvoirs autour d'un petit nombre de personnes. De par sa position, le directeur général contrôle l'ensemble des activités de

l'organisation. Son influence s'étend autant au niveau opérationnel de l'entreprise qu'au niveau du conseil d'administration. La connaissance de l'organisation qu'il a développé et les efforts de travail considérables que ce dernier déploie lui permettent de mener à bien les destinées de l'organisation. De plus, la description et la répartition vagues des tâches amplifient les difficultés qu'ont les autres membres dirigeants à s'intégrer aux activités de gestion. D'un avis quasi unanime des personnes interrogées, la délégation des tâches n'est pas adéquate, trop de règles sont informelles et l'information est mal diffusée.

CHAPITRE 7

SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT

Au cours de notre intervention, plusieurs interrogations ont été soulevées. Parmi les plus importantes notons:

7.1 Les orientations stratégiques

Malgré le fait que les ventes en Abitibi Nord soient très faibles, les dirigeants de l'entreprise ont choisi de ne pas couvrir ce marché. Il apparaît que cette situation aurait besoin d'être approfondie puisque déjà les infrastructures nécessaires (publicité, livraison, proximité du site de production) à la mise en marché des produits dans cette région sont en place.

L'entreprise n'a pas fixé ses priorités et ne canalise donc pas les efforts vers un objectif commun. Il serait bon pour les dirigeants d'examiner la situation et

de voir si les actions posées sont cohérentes avec les objectifs définis.

7.2 Les relations avec les franchisés

Jusqu'à maintenant, le choix des franchisés n'a pas été un problème important puisque la sélection s'est faite parmi les connaissances proches de la famille SIMARD. Les dirigeants ont déjà défini les critères qu'ils désirent privilégier dans le choix de leurs associés, mais ne les ont pas encore appliqués. La constitution d'une banque de candidats potentiels pourrait se révéler un atout majeur dans la poursuite de l'expansion de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.

Nous avons relevé qu'en Amérique du Nord se dessinent différentes tendances face au franchisage. D'autres avenues peuvent être applicables ou du moins envisageables et l'évaluation de différentes alternatives pourrait permettre à l'entreprise de se positionner favorablement dans le futur face aux changements socio-économiques qui peuvent survenir.

7.3 Les produits et leur mise en marché

L'entreprise n'a aucune procédure de mise en marché qui permettrait une distribution uniforme des produits et de l'information qui s'y rattache. Si cette situation n'est pas rectifiée, la croissance de l'entreprise amplifiera les difficultés rencontrées.

Même si les succursales sont différentes dans leur forme et leur apparence, il est possible d'uniformiser la présentation des produits afin de cadrer le concept mis en place par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. et de permettre aux clients de se retrouver d'un établissement à un autre.

Il nous a été mentionné à maintes reprises que l'absence de matériel promotionnel entravait une mise en marché efficace. La création de matériel de support pour l'introduction des produits et pour l'identification de ceux déjà en place devra se faire éventuellement.

(

La promotion des événements spéciaux est

également déficiente et devra faire l'objet de travaux de conception.

Certaines des personnes contactées nous ont indiqué que la publicité dans les média ne leur apparaissait pas au point. Des actions face au contenu s'imposent puisque les bénéficiaires de cette promotion, qui sont en même temps ceux qui la paient, ne semblent pas pleinement satisfaits.

Le principal véhicule publicitaire de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. est la communication entre les consommateurs. Cependant, l'organisation ne connaît ni les opinions ni les goûts de ceux-ci face aux franchises et aux produits de l'entreprise.

Comme toute intervention au sein d'une entreprise vise à obtenir les meilleurs résultats et ce dans les plus brefs délais, une identification des produits les plus rentables et la concentration des efforts de marketing sur ceux-ci pourraient permettre d'obtenir rapidement des résultats probants.

7.4 Les opérations régulières

Aux dires de plusieurs des personnes contactées, l'horaire des commandes ne répond pas adéquatement aux besoins et aux contraintes du département de la production.

Comme mentionné précédemment, il n'existe pas de procédures ou de règles à suivre dans les cas de ruptures de stocks. Liée à l'absence de mode de fonctionnement concernant les livraisons, cette situation est propice à l'éclosion de tensions entre les différents franchisés, d'autant plus que certains d'entre eux font partie intégrante de la famille Simard.

Actuellement, les franchisés ne possèdent pas tous les documents définissant les règles opérationnelles. Les inspections au niveau de la qualité et du respect des modes d'opération ne peuvent s'appliquer adéquatement. L'implantation des règles de fonctionnement et la disponibilité des documents qui les définissent sont des priorités opérationnelles importantes.

7.5 Les relations avec le personnel

Actuellement, l'entreprise ne possède aucune politique d'embauche pour les employés. En plus, les critères pour les évaluer ne sont pas définis. Il est alors difficile d'assurer une continuité au niveau du choix des travailleurs au service de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS ltée..

La formation des nouveaux employés dans les franchises est non structurée, occasionnant ainsi certains problèmes d'intégration. Un mécanisme visant à s'assurer que les nouvelles recrues ont reçu toute l'information nécessaire n'existe pas non plus.

Les problèmes de formation au niveau des gérants se sont avérés les plus évidents puisque toutes les personnes contactées les ont mentionnés. La nécessité d'un programme de formation a été maintes fois mentionnée comme étant indispensable afin de corriger la situation.

Une des causes des difficultés au niveau des

relations avec le personnel des franchises est le manque d'incitatifs pour les employés. L'établissement d'un cadre de fonctionnement qui comporterait des mesures pour récompenser les employés supérieurs et inciter les autres à atteindre des standards plus élevés faciliterait la gestion du personnel à la condition d'être utilisé adéquatement.

Nous avons noté qu'aucune procédure pour les cas de réprimande et de mise à pied des employés existait chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Cette situation a été mentionnée comme étant une des causes de la récente demande d'accréditation syndicale. Les lois québécoises et canadiennes à ce sujet sont très strictes et, pour le bien de toute l'organisation, des règles écrites devront être instaurées.

Les conséquences de l'évolution récente de la situation au niveau des relations de travail devront être évaluées et des règles de conduite établies à l'intérieur d'un document écrit régissant l'ensemble des activités de gestion du personnel ainsi que les droits et devoirs des employés.

7.6 La situation financière

L'examen de la situation financière de l'entreprise a montré que certaines lacunes existaient au niveau de la gestion des stocks et qu'il est probable que le taux de rotation élevé de l'inventaire cache de fréquentes ruptures de stocks.

L'examen des documents internes de l'entreprise montre que certaines lignes de produits de la compagnie ne génèrent pas suffisamment de bénéfices, faisant ainsi diminuer la rentabilité de l'organisation.

7.7 Les ressources humaines

Le conseil d'administration actuel ne joue pas pleinement le rôle qu'il devrait au niveau de la définition des orientations stratégiques, de l'approbation de certaines décisions importantes et de l'apport d'idées concernant la gestion et la planification des activités.

Présentement, le directeur général se charge de nombreuses tâches d'exécution, dans l'ensemble des départements, alors qu'il devrait n'en surveiller que la réalisation. Cette façon de faire ne permet pas une évaluation objective du travail réalisé par les cadres et une coordination adéquate des activités de l'entreprise.

Le directeur de la production, M. Henri Simard a mentionné son intention de se retirer éventuellement et Mme. Nicole Simard a fait part que ses responsabilités actuelles suffisaient largement à occuper le temps qu'elle pouvait donner à l'entreprise. Elle ne désire donc pas de charges additionnelles.

Outre M. Henri Simard et Mme Nicole Simard, l'ensemble du personnel cadre de l'entreprise n'a que peu d'expérience du milieu des affaires.

7.8 Les communications

Il est clair que des tensions existent entre les divers franchisés. Un examen approfondi permettrait de

définir quelles sont les causes des problèmes afin de rétablir les communications entre ceux-ci.

Le style de communication entre le franchiseur et les franchisés se modifie graduellement par suite de l'augmentation du nombre d'associés au groupe et ces derniers semblent ne pas percevoir les causes réelles de ce changement.

Les communications entre certains cadres de l'entreprise sont déficientes et donnent lieu, à l'occasion, à des échanges teintés d'agressivité notamment au sujet de travaux qui aurait du être faits par une personne ou par une autre .

7.9 Les relations avec les intervenants

Les modes de contrôle choisis par le franchiseur ne sont pas respectés par l'ensemble des franchisés et l'imposition de ceux-ci est difficilement réalisable dû à l'absence ou à la non disponibilité de certains documents administratifs.

Les tâches et les responsabilités ne sont pas définies et réparties de façon formelle entre les employés cadres. Cette situation a d'ailleurs été confirmée par les franchisés et les directeurs des franchises qui ont mentionné ne pas connaître ou avoir une vague idée des responsabilités de chacun. Le résultat de cette situation est que certaines opérations administratives ne sont pas coordonnées et des efforts se perdent ou sont mal employés.

La centralisation actuelle de l'information et du pouvoir de décision amène une grande dépendance de l'entreprise envers le directeur général et force ce dernier à exécuter des fonctions qui devraient l'être par d'autres personnes. Cette situation amène certaines frustrations et oblige le personnel cadre à se référer fréquemment à Jacques Simard pour des questions opérationnelles alourdissant ainsi le processus décisionnel.

Le pouvoir discrétionnaire des employés cadres au niveau de la répartition et de l'utilisation des fonds disponibles pour les opérations de leur département est

faible réduisant leur marge de manoeuvre au niveau décisionnel.

Actuellement l'entreprise s'occupe de régler les problèmes au fur et à mesure de leur apparition. La planification du travail est presque inexistante. Les objectifs hebdomadaires, mensuels ou annuels ne sont pas fixés non plus que la date de réalisation. Les responsables pour certains travaux ne sont pas toujours identifiés.

Les procédures administratives au sein de l'organisation ne sont pas systématisées et sont plus ou moins suivies, selon la disponibilité des dirigeants.

Les carences au niveau de la définition des orientations stratégiques, du faible apport du conseil d'administration à la gestion, de la grande dépendance de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. envers la directeur général, du manque de définition des tâches au sein des administrateurs, de l'absence de planification du travail et de processus administratif systématique nous amènent à

penser que des actions doivent être entreprises prioritairement au niveau de la définition des rôles et de l'organisation des activités administratives au sein de l'organisation.

CHAPITRE 8

POINT D'ANCRAGE

8.1 Introduction au point d'ancrage

La première étape de cette section consiste à définir quel sera le but poursuivi, la méthode utilisée et les parties impliquées dans les changements amorcés au sein de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.. Pour ce faire, nous donnerons une définition appelée point d'ancrage. Ce texte indiquera le sens des démarches futures que nous ferons et le point de vue préconisé par l'auteur du travail.

8.2 Enoncé du point d'ancrage

Le système de gestion de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée est un ensemble d'activités administratives d'un système de production de masse permettant au bureau de

direction d'utiliser au maximum l'information et les ressources disponibles en vue de systématiser la planification stratégique, d'organiser les opérations et d'évaluer les résultats, particulièrement au niveau du personnel.

8.3 Validation du point d'ancrage

La méthode utilisée (Chekland, 1972) nécessite ce que l'on appelle une validation du point d'ancrage. Il s'agit de vérifier si tous les éléments dont nous avons besoin pour poursuivre la démarche sont présents.

Les propriétaires de l'étude sont LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.

L'environnement est constitué des autres sous-systèmes de l'entreprise ainsi que l'environnement externe à l'organisation.

Le client de l'étude est le directeur général de l'entreprise.

Le processus de transformation est le suivant : systématiser la planification stratégique, organiser les opérations et évaluer les résultats.

Le point de vue est que l'évolution rapide de l'organisation crée un besoin de systématiser l'ensemble des opérations administratives et de détacher graduellement l'entreprise de la famille Simard, afin de lui donner une entité propre pour qu'elle puisse évoluer par elle-même si les membres de la famille décidaient de se retirer un jour.

8.4 Justification du point d'ancrage

Notre point d'ancrage s'appuie sur le fait qu'une grande partie des améliorations à apporter dans l'entreprise demande un réajustement au niveau de la structure décisionnelle. Selon M. Jean Robidoux (1980), dans son évolution, l'entreprise en serait au stade de la crise de leadership. Toujours d'après ce dernier, cette situation donne lieu à trois nouveaux impératifs pour le gestionnaire : "délégation plus poussée, leadership accru plutôt que tout vouloir faire seul et contrôle des activités par la réception de rapports écrits pour faciliter la prise de décision". Il s'agit donc de bureaucratiser les opérations de l'entreprise, tel que l'entend Mintzberg (1979).

Notre choix du point d'ancrage nous permettra d'apporter des solutions à plusieurs des problèmes relevés

précédemment. D'abord au niveau des activités administratives, l'ensemble des problèmes reliés à la définition des orientations stratégiques de l'organisation devrait être éliminé. En se basant sur des objectifs clairs et définis, autant le conseil d'administration que le directeur général seront en mesure de mieux répartir les tâches au sein du bureau de direction. Une mission précise, faisant partie intégrante de la mission générale de l'entreprise, pourra être assignée à chaque cadre, résorbant ainsi les difficultés observées au niveau de la répartition des tâches et des responsabilités.

Les conséquences de cette nouvelle répartition devraient être une décentralisation accrue des pouvoirs au bénéfice des employés cadres et un pouvoir discrétionnaire plus important, pour ces derniers, notamment en ce qui touche la répartition et l'utilisation des fonds par département.

La libération du directeur général des tâches d'exécution lui permettra de mieux planifier les opérations, de coordonner efficacement les activités départementales et de superviser les directeurs et cadres

de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Enfin, la régularisation de l'ensemble des activités par l'établissement d'un processus administratif simplifiera le déroulement de l'ensemble des opérations y compris l'évaluation du personnel.

CHAPITRE 9

LE MODELE CONCEPTUEL

La section précédente consistait à énoncer les bases de nos propositions à LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.. Dans la première section de ce chapitre, nous établissons une structure d'accueil pour notre modèle, comprenant une distribution des tâches et des responsabilités. C'est à cette même structure que devra s'intégrer le modèle conceptuel que nous élaborerons dans la deuxième partie.

9.1 Cueillette de l'information

Afin de recueillir l'information nécessaire à la poursuite de notre mandat, chaque employé du bureau de direction ainsi que certains membres du conseil d'administration ont été rencontrés. Une entrevue semi-structurée a été réalisée afin de recueillir les

propos de chaque membre concerné à partir d'un questionnaire de base inclus à l'annexe 6. Des questions supplémentaires ont été posées au directeur général M. Jacques Simard ainsi qu'à M. Henri Simard. Celles-ci touchaient leur vision de l'entreprise et la place qu'ils entrevoyaient pour les membres actuels et futurs dans l'organisation. Nous avons jugé qu'une interrogation plus poussée de ces deux personnes était nécessaire dû à leur connaissance profonde et à l'influence importante qu'ils exercent au sein de leur organisation. Toute proposition, quelle qu'elle soit, doit tenir compte de la réalité de l'entreprise. Celle-ci est qu'actuellement Mrs. Henri et Jacques Simard ont un leadership déterminant chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Les solutions proposées sont en accord avec les souhaits exprimés par ces derniers.

9.2 La structure de support du modèle conceptuel

9.2.1 Choix d'un modèle

Pour être efficace, notre système de gestion doit

s'insérer à l'intérieur d'une organisation compatible avec notre modèle conceptuel. Dans cette section, nous définissons une forme de structure organisationnelle apte à recevoir le système administratif que nous élaborerons dans les sections subséquentes.

L'on retrouve dans la littérature plusieurs modèles de structure d'organisation. En général, les modèles proposés sont tirés d'exemples existant au sein de grandes organisations, celles-ci ayant développé, durant leur croissance, une situation correspondant à leurs besoins. Il est ainsi plus difficile de trouver une configuration structurelle toute faite s'adaptant parfaitement à une entreprise de petite ou de moyenne taille puisque leur "histoire" est beaucoup plus récente. A ce sujet, tant Robidoux (1980) que Mintzberg (1979) nous soulignent la présence de stade de croissance au sein d'une entreprise.

Le premier stade structurel de croissance d'une organisation selon Mintzberg (1979) se nomme "la structure entrepreneuriale". Celle-ci se caractérise par :

The entrepreneurial stage brings a vertical division of labor with the entrepreneur making, all the important decisions himself, coordination their execution by direct supervision and everyone else carrying out his orders.

Le deuxième stade évolutif d'une structure organisationnelle est appelé, par Mintzberg (1979), la structure bureaucratique. A ce sujet, l'auteur mentionne:

The transition to bureaucratic structure seems to be set off by the specialisation of jobs, and proceeds as follows: job specialisation requires the elaboration of hierarchy of authority to effect coordination through direct supervision. Then, as work becomes more specialized and the units larger, the organization turns to standardization for coordination. This introduces a major division of administrative labor, between designing the work and supervising it: a technostructure is added to plan and formalize the work.

L'ensemble de la situation examinée précédemment nous amène donc à penser que l'entreprise est à une phase transitoire et tend à évoluer vers la machine bureaucratique.

9.2.2 La Machine Bureaucratique

Pour cette étude, nous basons notre proposition sur un modèle d'organisation décrit par Henry Mintzberg

(1979) qui présente les paramètres de la machine bureaucratique de la façon suivante :

"highly specialized, routine operating task, very formalized procedures in the operating core, a proliferation of rules, regulations and formalized communication throughout the organisation, large-sized units at the operating level, reliance on the fonctionnal basis for grouping tasks, relatively centralized power for decision making, and an elaborate administrative structure with a sharp distinction between line and staff.

Comme nous pouvons le constater, certains des éléments mentionnés correspondent assez bien à ceux retrouvés chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. tandis que d'autres nécessitent plus de souplesse dans leur interprétation. Parmi ceux-ci l'on note le niveau de spécialisation qui d'après notre définition de base se doit d'être de haut niveau. Cependant, dans la réalité, même si les dirigeants tendent graduellement d'organiser les activités de fabrication en fonction d'une gamme restreinte de produits, on ne peut parler d'une entreprise hautement spécialisée. Le même cas s'applique pour les procédures rattachées à la production quoique dans ce cas-ci, l'entreprise en est rendue beaucoup plus loin avec la mise en place de règles et procédures (informatisation des recettes, processus informatisé de commande,

inventaire informatique, etc.).

L'environnement constitue également un facteur important au niveau du développement d'une structure organisationnelle. Ainsi, la stabilité du milieu, les techniques utilisées, le type de travail effectué au sein de l'organisation, etc. représentent des éléments déterminants au niveau de la pertinence d'une structure.

En ce sens Mintzberg (1979) cite plusieurs conditions environnementales nécessaires à "l'opérationnalisation" de la machine bureaucratique. Parmi celles-ci notons:

- ...environments that are simple and stable
- ...to have been able to settle on the standards it wishes to use
- ...to be identified with regulating technical system, since these routinize work and so enable it to be standardized
- ...can shed most of its administrative component
- ...Another condition...is external control

Au niveau de l'environnement, l'ensemble des critères se retrouve chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée..

9.2.3 "Opérationnalisation" de la machine bureaucratique

La machine bureaucratique demeure une structure où la haute direction joue un rôle majeur. A ce sujet, Mintzberg (1979) mentionne : "considerable power in the machine bureaucracy rests with the managers of the strategic apex".

Notre proposition devra donc accorder un rôle important aux dirigeants actuels. Celui-ci devra cependant être différent de ce qu'il était dans l'ancienne structure puisque, comme le mentionne Mintzberg (1979): "The managers at the strategic apex of these configuration are concerned in large part with the fine tuning of their bureaucratic machines.

"Les entreprises de production de masse ont probablement la meilleure connaissance de la machine bureaucratique (Mintzberg, 1979, p.326)". Leur mode d'opération intégrée, où à une extrémité du processus opérationnel on retrouve les matières premières qui sont ensuite transformées et vendues, permet une séquence

d'opérations standardisées et répétitives pour lesquelles la "machine bureaucratique" s'adapte particulièrement bien. La figure 7 nous montre schématiquement l'organisation structurelle des départements à l'intérieur d'une entreprise de production de masse.

Compte-tenu de l'ensemble des éléments et des considérations mentionnés précédemment, le modèle de structure organisationnelle appelé la "machine bureaucratique" semble être celui qui soit le mieux adapté aux besoins de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée..

9.3 La structure d'accueil du modèle conceptuel

Notre structure d'accueil du modèle conceptuel s'inspire de la machine bureaucratique, adaptée toutefois pour une moyenne entreprise oeuvrant dans le domaine de la production de masse.

Nous illustrons, à la figure 8, l'organigramme de notre nouvelle structure administrative. Le cadre souple dans lequel nous l'avons conçu peut répondre aux

aspirations de chacun et aux désirs exprimés par les dirigeants dans leur vision à court et moyen terme de l'entreprise.

Ce nouvel organigramme diffère légèrement de celui qui existe actuellement dans l'entreprise. Nous proposons une "verticalisation" des responsabilités en vue de compléter le passage de l'organisation de la structure entrepreneuriale à celle de la machine bureaucratique. Ainsi, nous retrouvons, à peu de choses près, le modèle de l'entreprise de production de masse mentionné précédemment à la figure 7. De plus, comme le contrôle des opérations ne fait pas partie de la chaîne opérationnelle, nous pensons que les responsables de cette activité doivent être considérés comme "staff" auprès du directeur général et du conseil d'administration.

Les autres différences majeures se situent au niveau du contenu des tâches de chaque personne. Caractérisé dans la situation précédente par des ambiguïtés au niveau de la distribution, nous élaborons dans les lignes qui suivent un cadre de fonctionnement où les responsabilités sont mieux définies, notamment en ce

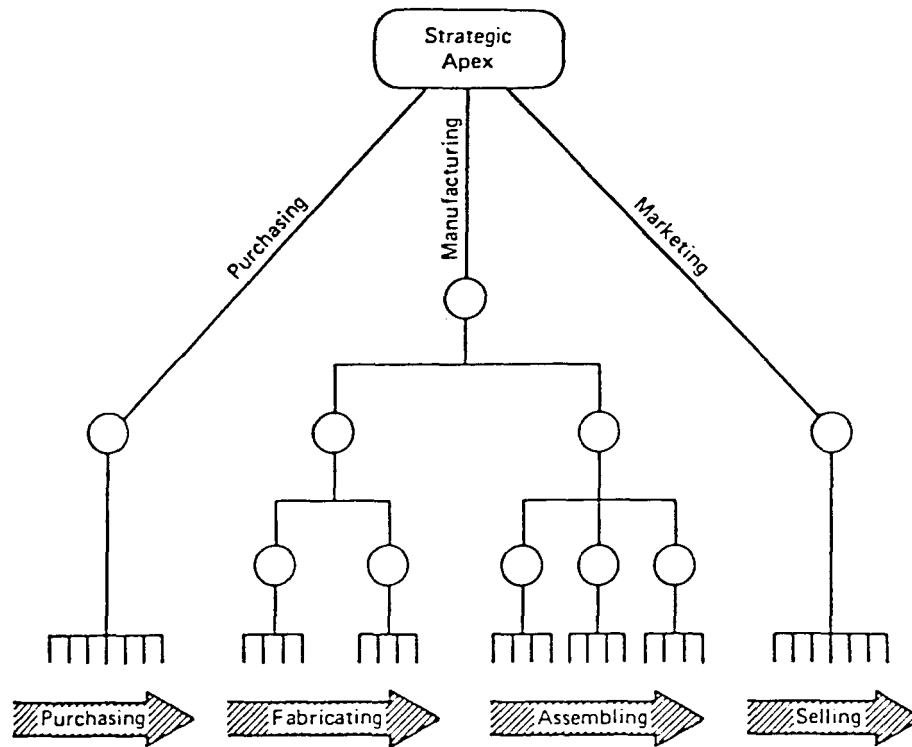


FIGURE 7 ORGANISATION STRUCTURELLE D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION DE MASSE

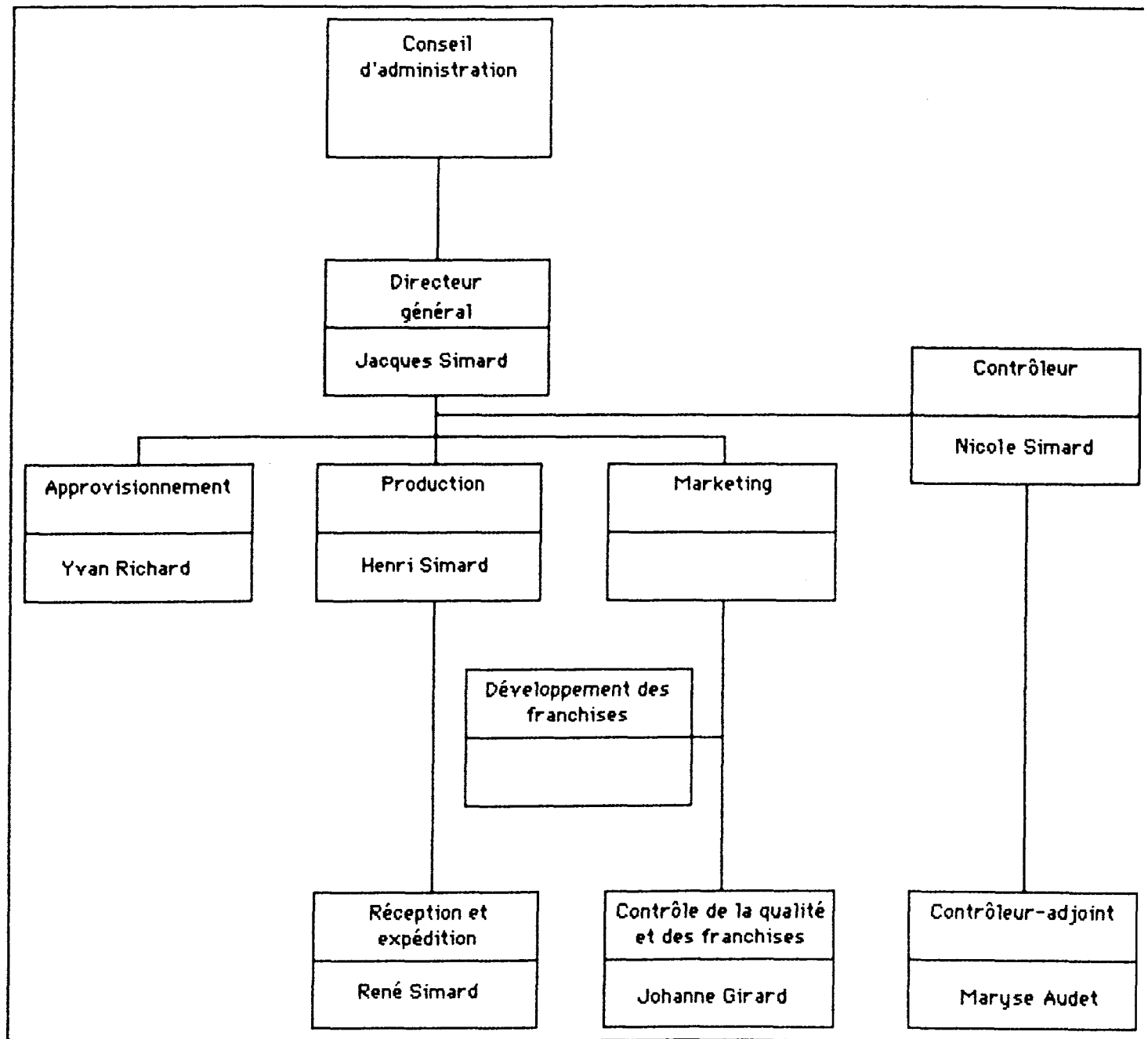


FIGURE 8 Organigramme proposé à LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée

qui concerne la haute direction représentée par le conseil d'administration et le directeur général.

9.4 Description des tâches

9.4.1 Conseil d'administration

Pour assurer la croissance et la continuité, il est nécessaire que l'entreprise soit dirigée par un conseil d'administration fort et efficace. Il importe que cet outil de gestion soit appuyé par les propriétaires de l'entreprise et que son fonctionnement soit régi par des règles strictes qui seront respectées.

9.4.1.1 Composition du conseil d'administration

Le nouveau conseil d'administration, tel que nous le voyons, est une structure composée de certains membres de la direction actuelle et de personnes extérieures à l'entreprise. Ce dernier aspect revêt, selon nous, une importance primordiale. Un choix judicieux des membres

externes permettra à l'entreprise de bénéficier des connaissances et des compétences qui seront sûrement bénéfiques à LA PATISSERIE SIMARD ET FILS ltée. Les membres externes du conseil d'administration devraient posséder une solide expérience du milieu des affaires et avoir potentiellement la capacité de générer des activités. Les membres externes à l'organisation doivent être rémunérés et les modalités entourant les taux sont à discuter.

Le conseil d'administration devrait être formé des personnes suivantes :

- Monsieur Henri Simard
- Monsieur Jacques Simard
- un autre membre de la famille
- deux personnes de l'extérieur
- un représentant des franchisés (autre qu'un meembre de la famille Simard)

L'objectif à atteindre par le choix des membres du Conseil d'administration est la diversification des compétences et des connaissances.

9.4.1.2 Rôle du conseil d'administration

Le Conseil d'administration est un outil utilisé par LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. dont l'orientation principale est la direction, l'assistance et le conseil auprès du directeur général dans le but de l'aider dans ses décisions touchant les opérations de l'ensemble de l'entreprise. Ce nouveau Conseil d'administration aura comme rôle principal de définir les grandes orientations de la compagnie et de contrôler son développement. Ainsi, dans la mesure où son fonctionnement est adéquat et bien orchestré, il peut aisément combler certaines des faiblesses notées, principalement au niveau des objectifs et stratégies de croissance.

9.4.1.3 Fonctionnement du conseil d'administration

D'après Charette, Fortier, Hawey et Associés/Touche Ross et Associés (1981, 1984), pour être efficace le conseil d'administration doit respecter les éléments suivants :

- En principe le conseil d'administration se réunit une fois par mois au moins.

- Pour qu'une assemblée puisse se dérouler efficacement, il est important qu'un ordre du jour précis soit préparé et suivi. Le président doit veiller à ce que l'ordre du jour soit suivi dans le cours des discussions de l'assemblée.

- Pour qu'une séance du conseil d'administration puisse avoir une portée et des conséquences, il faut que les décisions qui y ont été prises soient notées afin d'en expédier le contenu aux personnes touchées par les décisions et aux membres du conseil. Le (la) secrétaire du président devrait normalement assister aux discussions du conseil d'administration et noter les décisions qui y seront prises.

- Enfin, le président (ou le directeur général) doit voir à ce que les décisions qui ont été prises au conseil, et qui demandaient de la part d'un membre du conseil ou d'un employé de prendre action, soient exécutées.

9.4.1.4 Pouvoirs du Conseil d'administration

En plus des pouvoirs qui lui sont concédés par la loi, selon Charette, Fortier, Hawey et associés/Touche, Ross et associés (1984), le conseil d'administration a les pouvoirs suivants:

- Demander et recevoir des informations écrites ou verbales sur tout ce qui peut, de près ou de loin, directement ou indirectement, toucher les opérations, les affaires, le développement, l'organisation et l'administration de l'ensemble des affaires de l'entreprise.

- Sur la foi des informations reçues, il peut faire des analyses plus poussées, des recherches plus approfondies afin de découvrir les raisons, les causes et les conséquences des problèmes et des suggestions qui ont pu être apportés au conseil d'administration par ses membres ou par des membres du personnel de l'entreprise.

- Le conseil d'administration peut et doit en principe établir les grandes orientations du développement des

affaires de l'entreprise, décider de quelle façon le développement des différentes activités doit se faire, s'organiser et se structurer pour être efficace dans le futur.

- Le conseil d'administration doit prendre connaissance des plans de développement préparés par le directeur général et les accepter après discussions s'il y a lieu. Il peut également les rejeter ou les modifier selon les besoins.

- Le conseil d'administration doit connaître l'ensemble des politiques d'opération définies par le directeur général. Il peut les rejeter ou les modifier selon les besoins réels qui auront été identifiés.

- Le conseil d'administration doit recevoir et approuver le budget annuel préparé par le directeur général à la suite des prévisions budgétaires fournies par les franchisés. Il doit en faire l'étude détaillée, s'assurer que l'entreprise a les moyens financiers de faire face à ce budget et qu'elle a les moyens physiques et matériels nécessaires pour remplir les divers plans d'action prévus au budget.

- Le conseil d'administration peut et doit discuter de tout autre sujet qui peut influencer les opérations de l'entreprise, sa rentabilité, son efficacité et sa permanence.

9.4.2 Directeur général

Nous pensons que des modifications à la méthode de travail de Monsieur Jacques Simard s'imposent, pour le bien de l'entreprise. Dorénavant, M. Simard devra se réserver quelques heures par semaine pour examiner ses dossiers, faire le point sur les travaux en cours, reviser les priorités, planifier certains objectifs de moyen terme et surtout consigner par écrit ces quelques réflexions pour en assurer le suivi. Il s'agit donc d'instaurer une procédure qui permettra au directeur général de mieux gérer son temps et de concentrer les efforts des divers employés vers un objectif global.

Pour maximiser l'utilisation du temps de monsieur Jacques Simard, nous verrions comme tâches:

Supervision des différents directeurs

définition des mandats à exécuter et suivi de l'évolution de ceux-ci au niveau:

- marketing
- finance
- production
- administration
- achats.

Coordination des activités entre les différents services

- lecture des rapports des différents directeurs
- orientation des travaux

Relations avec le conseil d'administration

- rapport sur l'évolution de l'organisation
- définition des orientations générales et information
- exécution des décisions

Suivi des dossiers spéciaux

- syndicalisation
- informatisation de l'ensemble des opérations
- processus opérationnels
- évaluation du personnel de direction
- décentralisation des activités de l'entreprise
- rapatriement à l'usine de certaines activités de fabrication

Relation avec le personnel de l'entreprise

- évaluation des employés

Relations publiques

- exposition
- club sociaux
- etc.

Evidemment, la gestion du temps que nous proposons passe par une délégation plus poussée des tâches et une autonomie financière plus importante des employés cadres. De plus, compte tenu des nombreuses heures que Monsieur Simard fournit à l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci, nous pensons qu'il devra désormais choisir parmi les activités, celles qui sont le plus rentables pour l'organisation.

9.4.3 Contrôleur

Les fonctions du contrôleur ne devraient pas s'arrêter à la production des états financiers. Les tâches additionnelles que nous verrions comme faisant partie de ses responsabilités sont:

- voir à préparer les rapports financiers mensuels et annuels
- organiser et structurer le travail de comptabilité
- établir et surveiller les systèmes de contrôle

- préparer les prévisions budgétaires avec le directeur général
- contrôler les comptes à recevoir et voir au règlement des comptes à payer
- comptabiliser les activités de l'entreprise
- faire les études de rentabilité nécessaires pour les investissements
- voir à ce que les travaux de secrétariat et de comptabilité soient exécutés à temps
- superviser le personnel et les opérations au niveau administratif.

Nous pensons que la production des états financiers informatisés des franchisés, l'examen des divers ratios et l'analyse des résultats des opérations devraient être sous la responsabilité du contrôleur. Quant à la répartition des tâches à l'intérieur de son service, le contrôleur verra lui-même à la faire afin de tirer le maximum des ressources disponibles.

9.4.4 Directeur des approvisionnements

La fonction approvisionnement ne diffère pas énormément de ce qu'elle est actuellement. On retrouve à l'intérieur de celle-ci :

- l'achat de tous les produits
- les relations avec les fournisseurs
- la négociation des prix

Cependant, la vérification des prix et de la facturation devrait être du ressort du contrôleur.

9.4.5 Directeur de la production

Dans ce département, certaines modifications sont à prévoir. Il nous apparaît pertinent que le responsable de la production supervise également les réceptions et les expéditions de la marchandise. Quant aux fonctions dévolues au responsable de cette activité, nous ne voyons l'utilité pour le moment d'en modifier les éléments. Les principales responsabilités au niveau de la production sont:

- superviser la production quotidienne
- voir au contrôle de la production quotidienne
- planifier les quantités à produire.
- maintenir de bonnes relations à l'intérieur de son département

Au cours de nos entrevues, Monsieur Henri Simard a exprimé le désir de se retirer bientôt. Les dirigeants devront donc voir, en collaboration avec ce dernier, à préparer dès maintenant la relève afin que la personne sélectionnée ait suffisamment de temps pour s'intégrer

entièrement aux opérations.

9.4.6 Directeur du marketing

Nous avons séparé la fonction marketing pour en faire une section à part qui englobe tous les éléments qui touchent aux franchises de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS LTée. Comme indiqué sur l'organigramme proposé, le responsable du marketing sera chargé de la supervision du contrôle de la qualité et du développement des franchises. Comme responsabilité directe du directeur du marketing on retrouve :

- présentation des produits dans les franchises
- sélection des produits à inclure dans leur ligne
- coordination des activités en vue des événements spéciaux
- évaluation de la satisfaction de la clientèle
- étude de localisation
- sélection et recrutement des franchisés

De plus, les opérations de contrôle de la qualité, des opérations et du développement des franchises deviendraient des activités distinctes, sous la supervision du directeur du marketing.

9.5 Système administratif

Le modèle que nous proposons ressemble, en certains points, au fonctionnement actuel du système administratif. Les activités y sont plus orientées vers la planification et le contrôle des opérations. Nous décrivons, dans la section qui suit, le diagramme des flux que nous retrouvons à la figure 9, page 142.

Activité 1 : Définir les orientations stratégiques ; c'est à ce niveau que le conseil d'administration définit les lignes directrices et prend les décisions majeures qui orientent l'organisation. A partir des contrôles de la qualité du travail, les membres de la haute direction peuvent, en toute connaissance de cause, prendre des décisions éclairées et jouer pleinement leurs rôles.

Dans le système administratif précédent, le conseil d'administration ne joue pas pleinement son rôle. Comprenant exclusivement les membres de la famille Simard, dont certains n'ont que peu d'intérêt dans LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée., l'apport de cette entité à la

gestion ne se bornait souvent qu'à donner leur accord sur des projets élaborés par d'autres personnes.

Dans le système que nous proposons, le conseil d'administration détient un rôle majeur.

Activité 2 : Définir et communiquer la mission : à partir des orientations majeures définies précédemment, chaque directeur doit être avisé par le directeur général des objectifs à atteindre. Cette activité, qui n'existait pas dans le système administratif précédent, a le double avantage de situer les responsabilités des membres de l'administration et de permettre une évaluation objective des travaux réalisés.

Activité 3 : Préparer les budgets et répartir les fonds par département ; cette nouvelle activité entre dans le cadre d'une délégation plus poussée des tâches et responsabilités. La réalisation d'un budget d'opération et la comparaison des résultats réels avec les prévisions permettront à l'entreprise d'analyser ses performances et d'y déceler, s'il y a lieu, des lacunes.

Les budgets devront être préparés par les directeurs de chaque département. De plus, les prévisions de ventes des franchisés devront également servir de base à l'élaboration des documents prévisionnels. Le contrôleur aura la charge de rassembler les prévisions des personnes concernées et d'en faire le budget global qui devra être approuvé par le directeur général. Une fois acceptés, les budgets départementaux seront retournés aux directeurs. Ceux-ci seront éventuellement utilisés comme un des critères d'évaluation.

Activité 4 : Superviser les directeurs ; la supervision du personnel, assurée par le directeur général, se fera par à partir de rapports écrits, non plus au niveau de l'exécution comme telle, mais plutôt d'après le budget et les résultats obtenus par les directeurs.

De plus, chaque directeur de département devra fournir par écrit (il s'agit d'un court document d'au maximum une page), au directeur général, un plan hebdomadaire du travail qu'il entend réaliser. Cette activité servira de second critère d'évaluation.

Activité 5 : Coordonner les activités départementales ; à partir des rapports fournis par les directeurs, le directeur général coordonne les activités de chaque département en vue de maximiser les opérations.

Activité 6 : Planifier le travail opérationnel ; les différents directeurs doivent planifier l'ensemble des activités sous leur responsabilité, supervisés par les instances supérieures.

En plus de la planification hebdomadaire du travail (mentionné à l'activité 4), chaque directeur devrait projeter sur une base mensuelle les tâches à effectuer, particulièrement celles qui n'entrent pas dans les tâches routinières. L'on peut mentionner ici, les préparatifs en vue des fêtes spéciales, la production de produits particuliers, un programme de formation pour les employés, une ouverture de franchise, etc.. Dans certains cas, il pourra être nécessaire d'inclure dans une planification mensuelle plusieurs départements de l'entreprise. Ce sera alors la responsabilité du directeur général de voir à la programmation des

activités.

Activité 7 : Produire et mettre à jour les documents comptables et financiers ; cette activité, réalisée en partie par le contrôleur (voir les descriptions des tâches dans la section du cadre de support du modèle conceptuel), comporte entre autres choses la production des états financiers (transmis au sous-système de ventes) ainsi que le paiement des fournisseurs et des employés.

Activité 8 : Apprécier le travail réalisé ; cette activité consiste à évaluer, tant quantitativement que qualitativement, le travail effectué dans l'entreprise LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée. Elle inclut les activités de contrôle de l'ensemble de l'organisation. Au niveau du sous-système de ventes, on inclut les contrôles de la qualité et les inspections faites dans les franchises. Le point de référence est alors le manuel du franchisé. Pour les activités reliées aux finances, c'est par rapport au budget que les écarts sont analysés afin d'en trouver la cause pour ensuite raffiner les activités de prévisions budgétaires (activité 3). Au niveau des achats ce pourra

être les prix et la qualité des produits achetés qui tiendront lieu de barème. Pour la production, les quantités produites et la qualité obtenue pourront servir de guide. Enfin, chaque critère utilisé devra être défini par l'entreprise, selon les éléments qu'elle désire modifier.

Activité 9 : Evaluer le personnel cadre ; en fonction de l'atteinte des objectifs et du développement du personnel, chaque cadre est évalué par le directeur général.

Activité 10 : Apporter les correctifs nécessaires ; dans le cas où les résultats n'ont pas permis d'atteindre les objectifs fixés, les correctifs nécessaires sont définis par le directeur général. Dans le cas où les éléments qui ont fait défaut dépendent du personnel, le directeur général discute et prend entente avec les membres concernés afin de rectifier la situation. Par contre, si ce sont les opérations qui ont amené les défaillances, les modifications nécessaires sont présentées au conseil d'administration et incluses à la mission générale de l'organisation, après approbation par les instances

décisionnelles supérieures.

Activité 11 : Définir et orienter les mandats spéciaux : certaines situations exigent des actions spontanées et irrégulières dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Notons par exemple le rapatriement des activités de production à l'usine principale, les projets d'agrandissement, etc.. Souvent guidées par les résultats obtenus dans l'entreprise, ces situations demandent des études spéciales. Généralement, la tâche revient au conseil d'administration de demander l'accomplissement de telles études suite à des représentations faites par les différents responsables de secteurs (inclus le directeur général). Ces différentes études peuvent être un calcul de rentabilité pour certains investissements, des études de productivité, etc. Elle devront servir à modifier ou à confirmer les orientations stratégiques.

9.6 Comparaison du modèle proposé avec celui en place

La comparaison du modèle proposé avec la situation actuelle chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée

doit se faire en deux parties distinctes soit:1) la comparaison des structures de fonctionnement (structure d'accueil) et 2) la comparaison des processus administratifs. Pour les fins de comparaison, nous présentons dans les tableaux 10,11 et 12 les activités du processus précédent (à gauche à l'intérieur de chaque figure) et celles proposées (à droite à l'intérieur de chaque figure).

9.6.1 La structure d'accueil

Dans un premier temps, en comparant les deux organigrammes (voir figure 10), on constate une "verticalisation" des tâches, conformément aux principes précédemment énoncés à la section 9.2, où on a défini le modèle bureaucratique. L'on y retrouve également, contrairement à l'organigramme synthèse présenté à la section 3, une sectorisation départementale qui correspond à la vision de la machine bureaucratique suggérée par Mintzberg (1979). La répartition des tâches qui auparavant se faisait de façon informelle au fil de la croissance et des besoins de l'entreprise, est maintenant écrite.

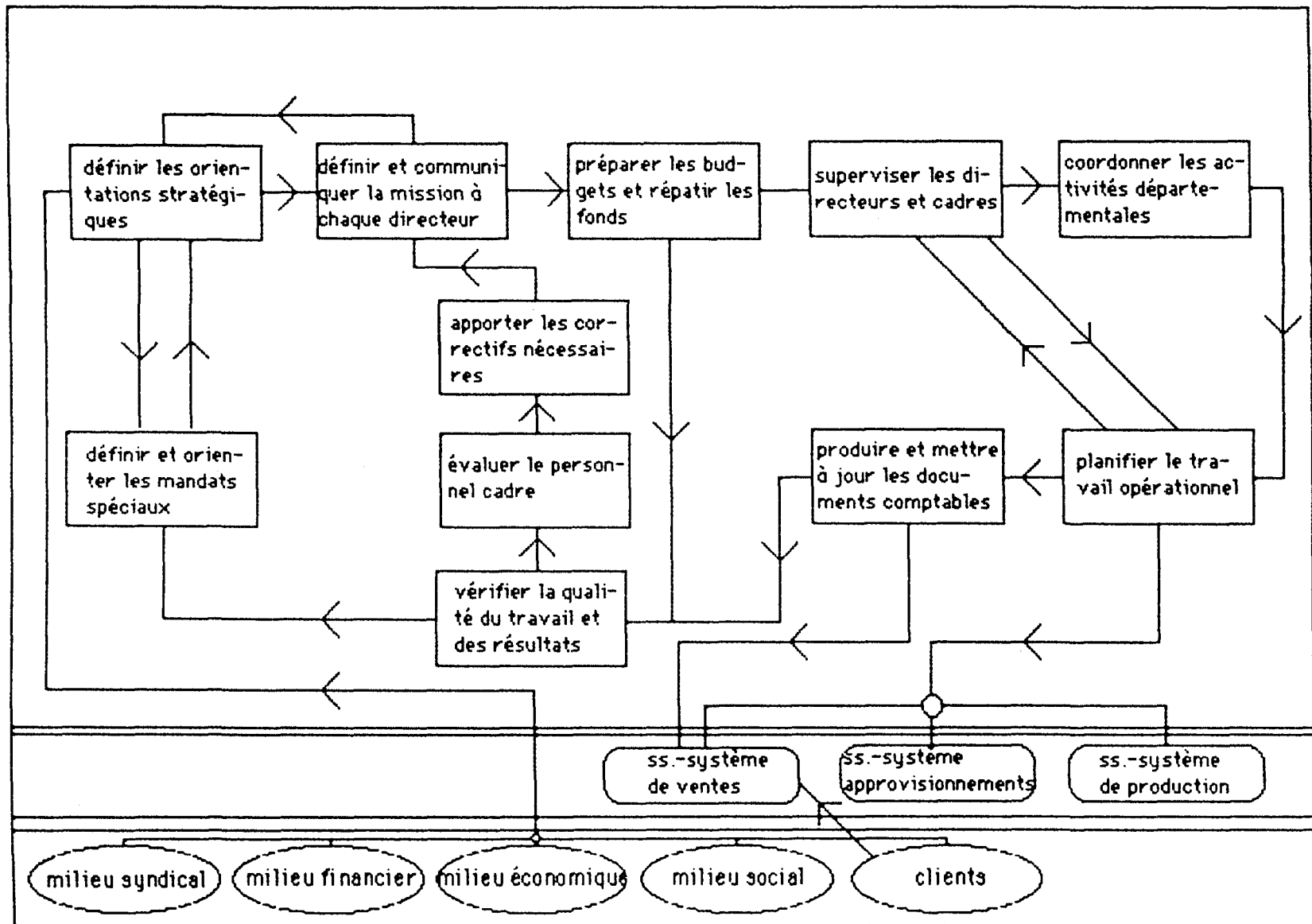


FIGURE 9 Diagramme des flux du modèle conceptuel

flux d'information: —
flux de matière: —
activité: □
entreprise: □
environnement: ○

Ainsi, l'addition de fonctions ou la modification de la répartition actuelle des responsabilités se fera, non plus sur une base floue propice aux conflits de personnalité, mais bien sur des documents existants qui se veulent une base concrète de discussions. De plus, les descriptions de tâches proposées permettront de repérer plus facilement les zones de travail sans responsable ou avec chevauchement d'autorité.

Un élément fondamental de la machine bureaucratique est l'importance majeure accordée à la haute direction de l'entreprise. Même si schématiquement la configuration proposée est la même que la précédente au niveau du conseil d'administration et du directeur général, opérationnellement des distinctions importantes sont amenées. Le conseil d'administration qui précédemment ne jouait à toutes fins utiles qu'un rôle consultatif occupe, dans nos propositions, une position prépondérante. En effet, c'est à ce groupe que revient la responsabilité de définir les orientations de l'entreprise, pierre angulaire du développement de toute organisation. Cette structure de base possède des responsabilités précises et rigides que nous définissons à

la section 9.4.

Le poste de directeur général pour sa part, perd de l'importance au profit du conseil d'administration notamment en ce qui à trait à la planification des objectifs et l'orientation de l'organisation. Les activités d'exécution ont toutes été enlevées pour laisser place au rôle de coordonnateur que doit exercer le titulaire de ce poste au sein de LA PATISSERIE SIMARD ET FILS Ltée.

Pour ce qui est des autres postes, nous les avons positionnés en fonction de leur interdépendance organisationnelle, plus que par leurs liens historiques ou familiaux au sein de l'organisation. La tâche reviendra aux dirigeants actuels de faire les derniers ajustements qui s'imposent à ce niveau.

9.6.2 Le processus administratif

Au niveau du processus administratif, il existe

trois différences fondamentales entre l'ancien processus et le nouveau: les activités reliées à la budgétisation, celles reliées à la planification des opérations et les activités d'évaluation du travail réalisé et du personnel en place.

a) Activités reliées à la budgétisation

Le processus administratif que nous proposons comporte une activité de budgétisation (figure 10) qui s'appuie sur la définition d'objectifs clairs et de missions précises pour chaque directeur et cadre. Dans la situation précédente, le financement des opérations se faisait de façon continue sans réelle planification annuelle. Notre modèle oblige, par le biais de la budgétisation, à envisager pour l'année qui vient et les subséquentes, les projets d'investissements, les modifications d'orientations et les autres éléments à incidences majeures sur l'organisation puisqu'ils sont nécessaires à l'établissement des budgets. Toujours basée sur la participation pleine et entière du conseil d'administration, cette activité (qui en regroupe en

réalité un certain nombre d'autres) devrait idéalement inclure la définition de plans de développement à long terme.

b) Activités reliées à la planification des opérations

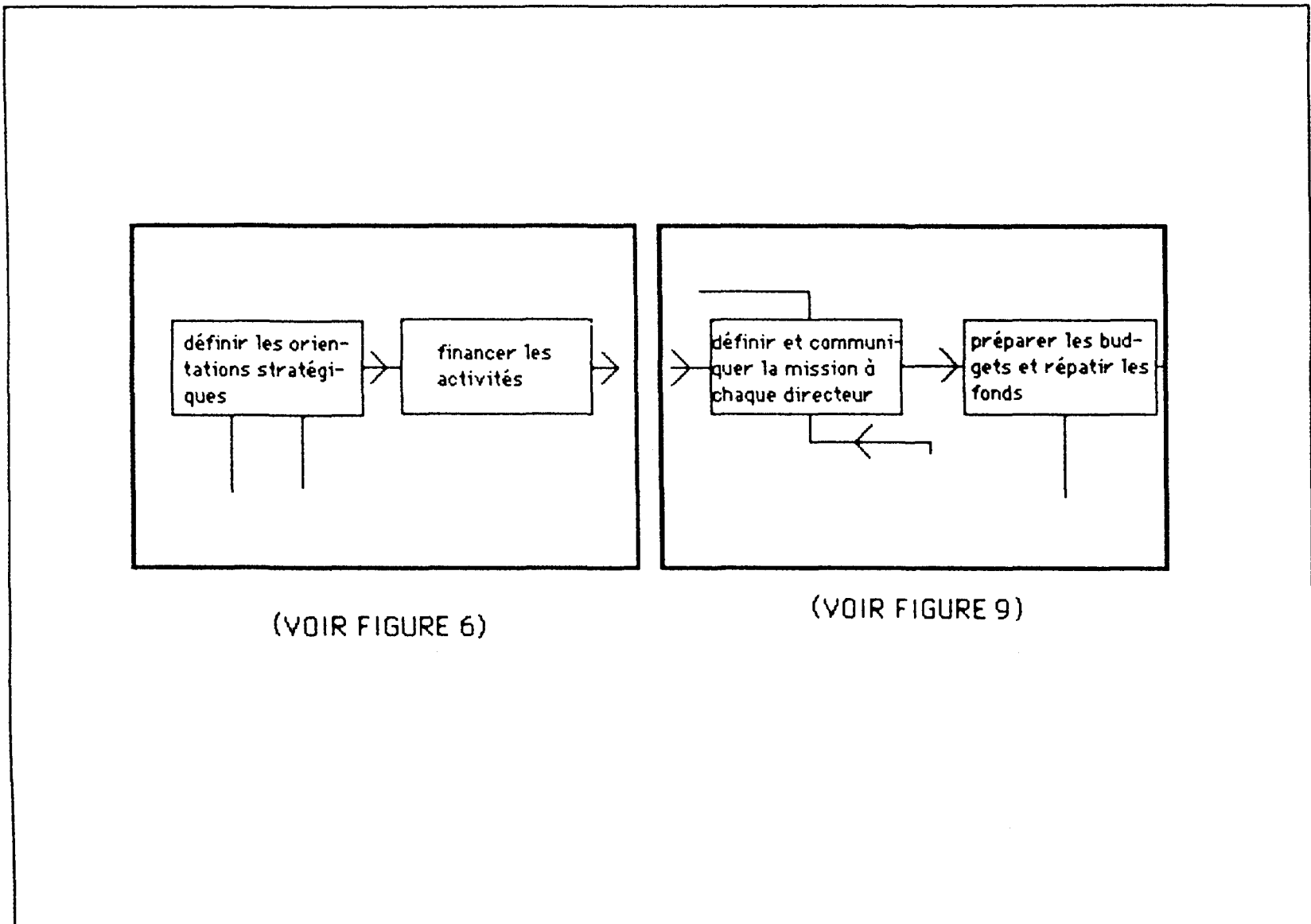
La planification périodique des opérations (figure 11) comporte une activité supplémentaire qui s'adresse à l'ensemble des travaux interdépartementaux. Le processus précédent offrait très peu de rétroaction entre la supervision, la coordination et la planification des activités des différents départements. Notre proposition vise à introduire une méthodologie qui devrait se distinguer de la précédente par la rigidité et la constance de son application.

c) Activités reliées à l'évaluation du travail réalisé

Le troisième type d'activité s'inscrit dans la suite logique des deux précédents (voir figure 12). Après avoir définie l'orientation à suivre (voir 9.6.2 a) et

voir à son exécution (9.6.2. b) l'évaluation des résultats vient compléter le circuit. Même si le processus précédent comportait certaines activités d'évaluation des résultats, l'application sporadique et l'absence de rétroaction en diminuaient énormément l'efficacité.

Quoique les différences de fonctionnement soient relativement bien définies, il demeure que la vigueur et la rigidité avec lesquelles elles seront appliquées dans le temps détermineront la réussite de l'intervention.



(VOIR FIGURE 6)

(VOIR FIGURE 9)

FIGURE 10 Comparaison entre le processus actuel et proposé-Budgétisation

flux d'information: —
 flux de matière: —
 activité: □
 entreprise: □
 environnement: ○

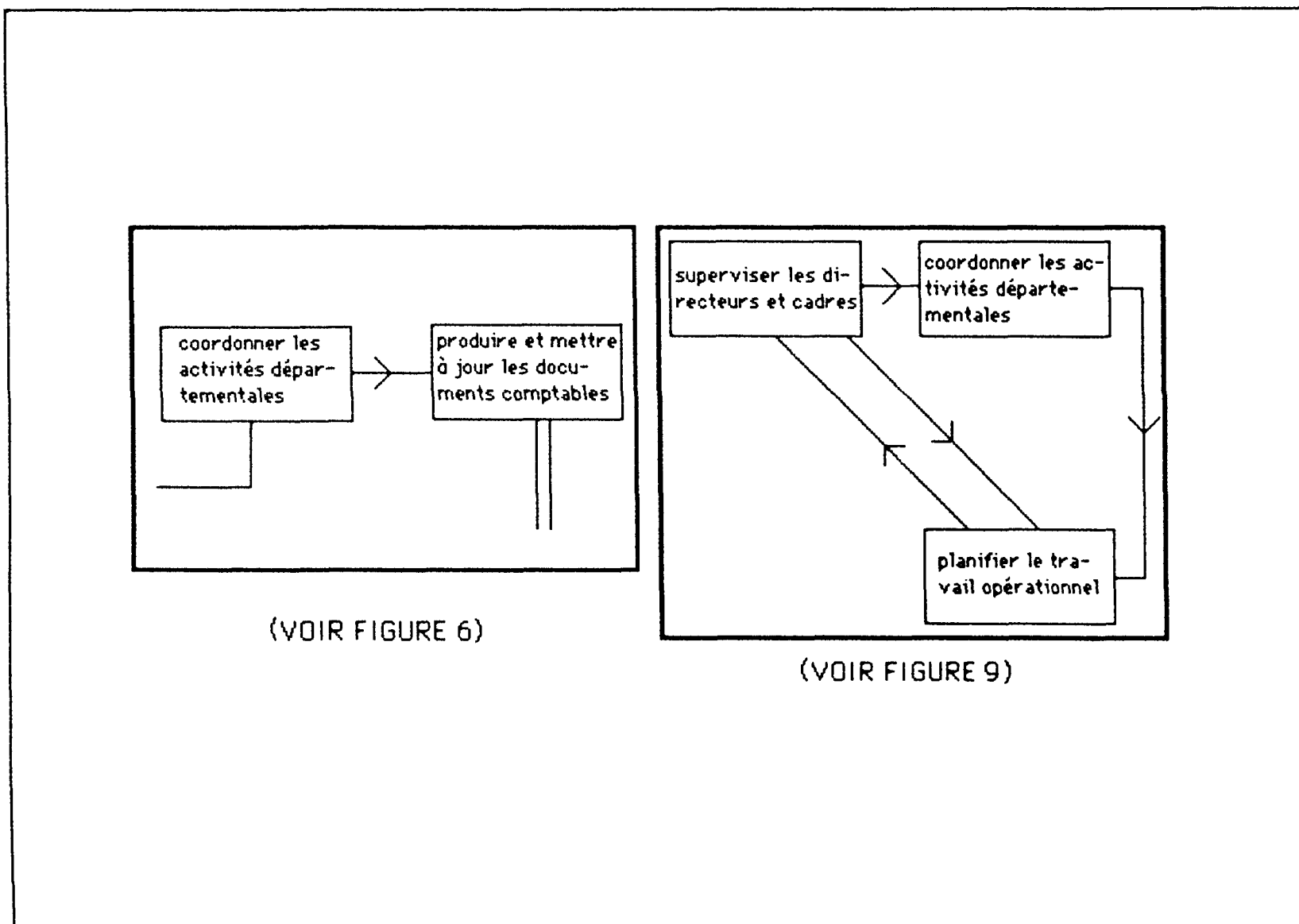


FIGURE 11 Comparaison entre le processus actuel et proposé-Planification

flux d'information: |
 flux de matière: |||
 activité: □
 entreprise: ○
 environnement: ○

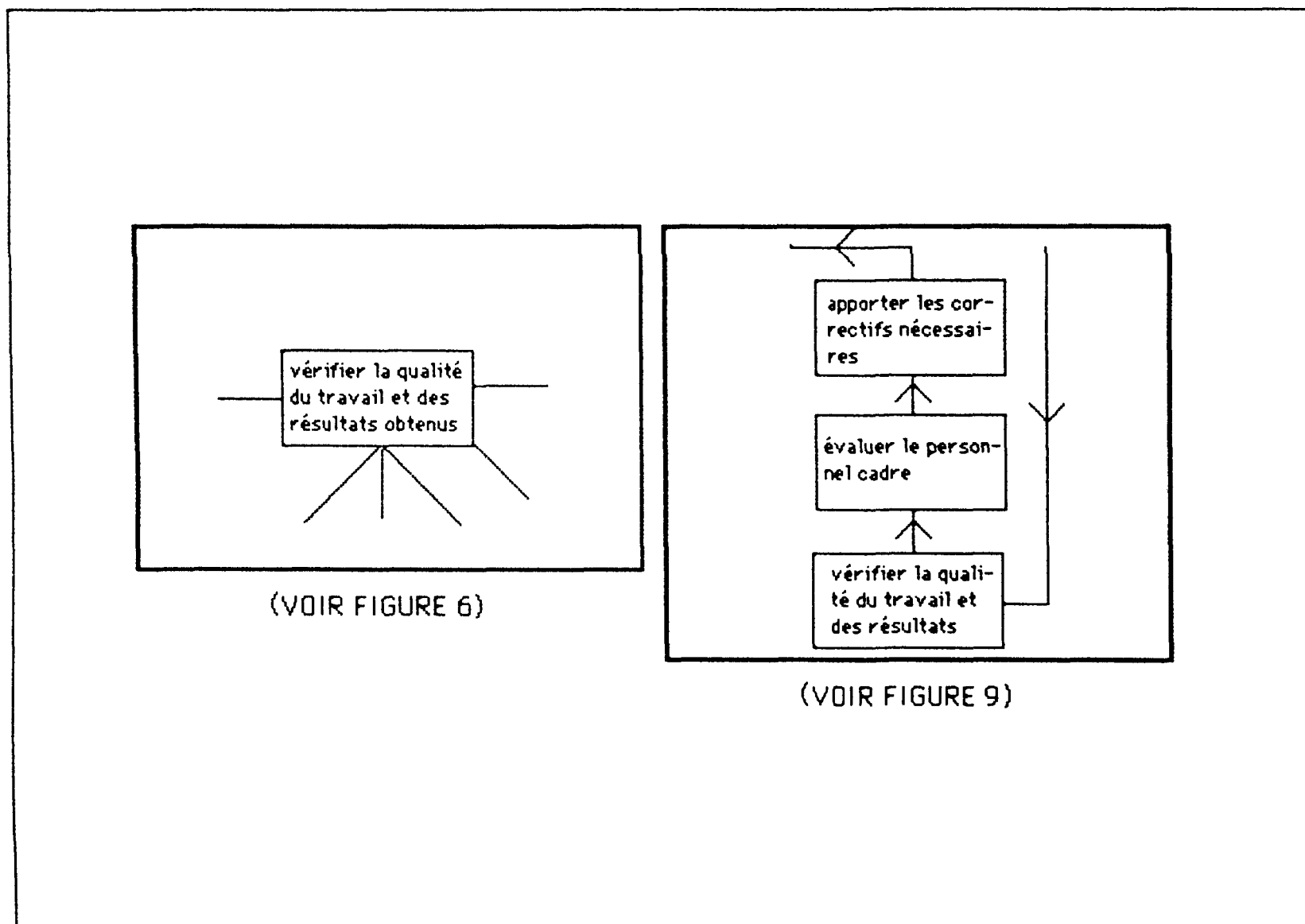


FIGURE 12 Comparaison entre le processus actuel et proposé-Evaluation du travail

flux d'information: —
 flux de matière: —
 activité: □
 entreprise: □
 environnement: ○

Chapitre 10

Critique de la méthode

10.1 Réflexions méthodologiques sur la méthode utilisée

Au cours des récentes années, le besoin de méthodes d'analyse globales de situations ou problèmes moins structurés a amené plusieurs chercheurs à adopter une approche systémique. En ce sens, les travaux de Peter B. Checkland (1979) sur la méthodologie des systèmes souples s'inscrivent dans ce nouveau courant.

La recherche-action tire son origine de ces travaux. A ce propos, Roy et Al (1982) définissent la recherche action de la manière suivante:

La recherche action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs,

conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif et le savoir-être dans un cadre éthique mutuellement accepté.

Le processus de la recherche action est illustré à la figure 13.

La méthodologie des systèmes souples s'appuie sur une stratégie en 4 étapes.

La première consiste à accumuler une somme d'informations nécessaires à la constitution de ce qu'il est convenu d'appeler une image riche de la réalité. Cette partie exige une grande neutralité de la part du chercheur puisqu'à ce stade, aucune influence ne doit venir perturber la description du vécu par les acteurs. La représentation de la réalité obtenue de ce processus inductif est validée par consensus avec les intervenants.

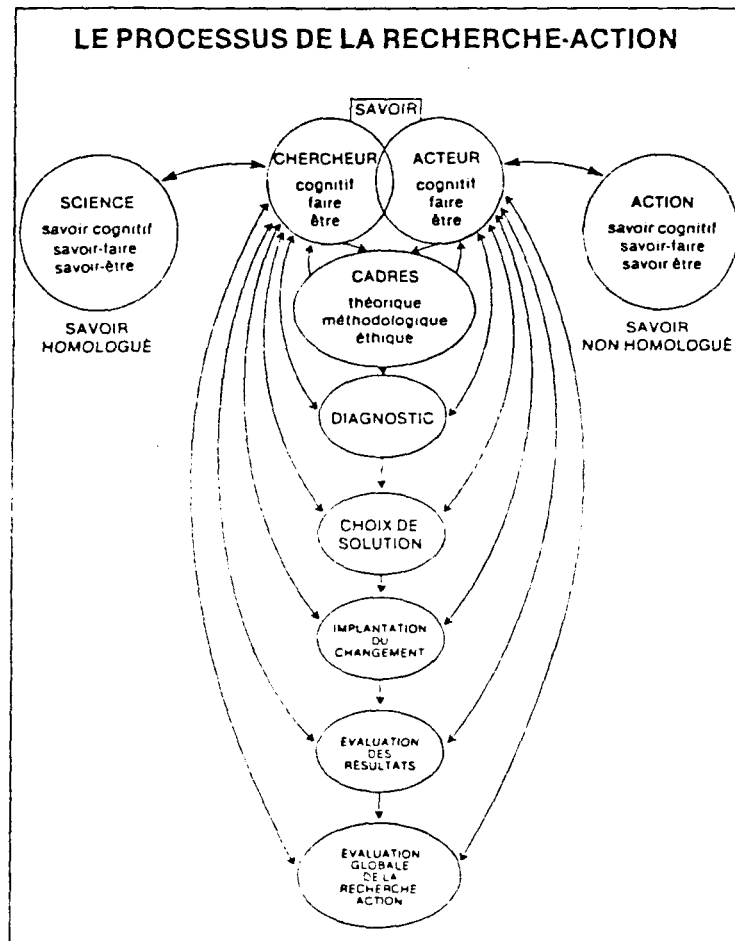


FIGURE 13 LE PROCESSUS DE LA RECHERCHE-ACTION

Le seconde étape consiste à définir le système retenu. Pour ce faire, le conseiller amalgame les différentes versions du problème et, tout en tenant compte de l'environnement, choisit un ancrage et vérifie la cohérence de cette opération en proposant un cadre très précis, le P.E.C.T.A.P., pour structurer la définition du système jugé pertinent.

La troisième étape, la conceptualisation, représente la partie théorique de la méthode. C'est un processus systémique, globaliste et exploratif. La conceptualisation est un processus déductif et le modèle élaboré est déduit de l'ancrage et de la définition du système retenu (Prévost 1983).

Le modèle descriptif (la problématique et le modèle exploratif et la conceptualisation) est confronté et comparé dans la quatrième étape, le tout soumis à un processus de validation.

10.2 Critique de la méthode

10.2.1 Cadre de l'intervention

Toute discussion ou critique à propos d'un sujet quel qu'il soit, suppose un environnement qui cadre le point de vue de la personne qui effectue la critique. Pour les fins de ce travail, les points suivants sont très importants afin de bien saisir l'étendue et la portée du reste de ce chapitre. Il est important de garder à l'esprit que:

la cueillette de l'information s'est effectuée dans le cadre d'un mandat accordé à une firme de conseillers en administration.

le client devait payer des honoraires fixes.

le plan d'intervention était défini à l'avance quoiqu'il y avait place pour certains réajustements en cours de mandat.

l'intervention était supportée par un budget défini, une période précise d'intervention et un suivi du temps accordé au mandat.

la supervision et la direction du mandat était ainsi sous la responsabilité d'un conseiller senior au service de la firme.

les méthodes de cueillette et le type d'informations nécessaires à l'intervention étaient pré-définis.

la culture de l'organisation, à qui le mandat a été confié, a nécessairement "teinté" l'intervention.

Compte tenu de ce qui précède, nous allons tenter d'examiner les avantages et désavantages du diagnostic-intervention en relation avec un mandat confié à une entreprise de gestion conseil.

10.2.2 Position du client vis à vis l'intervenant

Dans une situation où le client défraie des honoraires professionnels, en général, il est en droit d'exiger que l'intervention puisse porter prioritairement sur une section de son entreprise ou sur un secteur d'activités défini de son organisation. Dans le cas d'une recherche action, où le client se doit de participer aux activités cette situation peut présenter un problème de taille si au fil des travaux, il s'avère que les problèmes réels ne sont pas ceux précédemment identifiés par le client. Dans un premier temps, l'information est plus difficile à obtenir puisque la réticence du client est généralement plus importante dans ces conditions. Dans un deuxième temps, les tendances naturelles du client à

vouloir orienter les conclusions dans le sens où lui entrevoit la solution à son problème est une variable qui doit être contrôlée tout au long du mandat.

D'un autre côté, la crédibilité face au client est en général déjà établie et facilite ce qu'il est convenu d'appeler le "client management" puisqu'en réalité cet aspect de la consultation est primordial et détermine souvent le succès ou l'échec du mandat.

A ce niveau, la méthode préconisée par la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations comporte des lacunes. Elle ne met pas suffisamment l'emphasis sur l'extrême nécessité pour la réussite du mandat de créer un lien affectif avec le client et ce, avant même de débiter toute tentative de cueillette d'informations que nous appellerons "intimes". Ce type d'informations permet de conceptualiser les solutions acceptables.

10.2.3 Capacité de la méthode à répondre aux contraintes

En consultation, les contraintes sont monétaires, temporelles et culturelles. La méthode du diagnostic intervention, tel que préconisée, favorise la collecte d'une information nombreuse et vaste comparativement aux besoins de la consultation conventionnelle. Dans le cadre d'une intervention budgétée, ceci représente évidemment un problème important, surtout pour une personne inexpérimentée dans le domaine. De plus, les structures établies dans des firmes de moyenne et grande dimensions oeuvrant dans le domaine de la gestion conseil nuisent également.

Si le respect des budgets dans une intervention est un problème, il est évident que le temps consacré à l'exécution l'est également, les deux étant reliés de très près. La gestion du temps, avec le processus de la recherche action, devient problématique dans les cas où plus d'un mandat est exécuté de front. Les difficultés d'organiser des rencontres où tous les intervenants d'une organisation doivent être présents et consentants décuplent rapidement avec l'augmentation du nombre

d'interventions effectuées simultanément. Les retards risquent de s'accumuler rapidement et la démobilisation des clients engendre un niveau d'insatisfaction qui croît rapidement si l'exécution n'est pas parfaitement contrôlée par le conseiller, quelquefois au détriment du respect puritain du processus de la recherche-action.

De plus, dans certaines circonstances, le dirigeant d'entreprise requiert les services de consultants externes justement parce qu'il ne désire pas être impliqué dans les actions qui seront posées (le secteur public est un excellent exemple) ou qu'il considère ne pas avoir les compétences nécessaires pour participer à l'intervention. Une pression en vue d'impliquer alors le dirigeant risque d'être interprétée comme un manque de compétence des professionnels embauchés et de ternir la confiance et la réputation de la firme chargée de l'exécution de l'intervention.

10.2.4 La réalisation complète du cycle de la recherche-action

Le diagnostic-intervention, en tant que mode

d'intervention, trouve toute son essence dans la réalisation complète du cycle diagnostic-intervention-évaluation et retour au diagnostic. La réalité, si elle permet d'effectuer généralement sans difficulté les deux premières activités sous contrôle, amène peu souvent l'occasion d'évaluer froidement les résultats et pratiquement jamais de débiter un nouveau cycle. Si le client est satisfait de l'intervention, les solutions proposées sont appliquées. Le client se charge lui-même d'en évaluer la pertinence à partir de critères qui ne sont pas toujours rationnels ou vérifiables. Si les notes obtenues sont faibles, les chances de reprise ou même de réajustement sont pratiquement nulles. L'on comprendra pourquoi dans notre contexte économique de restriction.

10.3 Les tendances des firmes de gestion-conseil

Les besoins de plus en plus spécifiques de notre économie poussent les entreprises, oeuvrant dans le domaine de la gestion conseil, à adopter des politiques de travail qui correspondent le mieux possible aux besoins des entreprises. Ainsi, des dirigeants de plus en plus

instruits et compétents, capables de gérer des problèmes de plus en plus complexes, ne se laissent plus impressionner par un langage "ésotérique" qui cachait souvent une connaissance superficielle des problèmes à surmonter. Au sein des grandes entreprises, les "spécialistes" sectoriels de la gestion ont fait leur apparition depuis plusieurs années. Ce n'est que récemment, que les spécialités ont été transférées et adaptées aux petites et moyennes organisations, non sans heurts toutefois. Malgré cela, les tendances vers la concentration du savoir s'affirment de plus en plus. Les conseillers "omni-connaissants" disparaissent et laissent la place aux professionnels de la P.M.E.. Le statut de généraliste, autrefois reconnu, perd de son importance et les détenteurs de ce titre n'interviennent plus qu'en début de mandat pour tracer le cadre de l'intervention et préparer la venue des conseillers spécialisés. En ce sens, la méthodologie des systèmes souples présente une carence majeure. Elle prépare mal le futur intervenant en consultation à la réalité du marché.

CONCLUSION

Il existe différentes techniques d'intervention afin de comprendre, d'analyser et de résoudre des situations problématiques dans des entreprises.

Les travaux réalisés chez LA PATISSERIE SIMARD ET FILS LTEE, à l'aide de l'approche systémique de P.B. Checkland (1979), ont permis dans un premier temps de connaître la situation de l'entreprise tant au niveau financier, économique qu'humain. L'image riche de l'entreprise ainsi constituée, des zones problématiques ont été identifiées, les faits ont été corroborés avec les acteurs et un point d'ancrage sélectionné conduisant à l'élaboration d'un concept de système de gestion adapté aux besoins de l'organisation.

A fin de soutenir l'implantation des changements proposés, nous avons dû, concurremment à la conception, élaborer une structure d'accueil afin "d'opérationnaliser" le plus efficacement possible notre modèle conceptuel.

Pour terminer le mémoire de recherche-action, une courte réflexion sur la méthode, suivie de réflexions personnelles sur la pertinence de l'utilisation de la méthode dans le cadre spécifique d'une intervention par une firme de gestion conseil, ont été faites.

Même si le chercheur n'a pas été en mesure d'effectuer le cycle complet de la recherche-action en participant pleinement à l'implantation des changements suggérés, ce mémoire de recherche-action a pleinement atteint son but. Les comparaisons avec les méthodes plus traditionnelles d'intervention au sein d'entreprise ont permis de schématiser, intellectuellement du moins, une méthode d'intervention hybride mieux adaptée aux besoins spécifiques des entreprises de gestion conseil. Cette façon de faire n'est évidemment pas un nouveau concept d'intervention en entreprise mais permet l'amalgame, du moins l'auteur l'espère, de connaissances acquises au fil des années par des professionnels de la consultation et d'une méthodologie qui répond, dans certaines conditions, à un besoin de systématisation d'intervention.

ANNEXE 1

EVOLUTION DE LA SITUATION
DANS SECTEUR DE LA BOULAN-
GERIE ET DE LA PATISSERIE
AU CANADA

	NOMBRE D'ETABLISSEMENTS	NOMBRE DE TRAVAILLEURS	SALAIRES ('000\$)	VALEUR DE LIVRAISONS ('000\$)
1974	1,680	16,486	125,461	726,591
1976	1,478	16,422	170,354	832,604
1978	1,440	17,171	203,170	959,200
1980				
CANADA	1,487	17,971	246,477	1,189,416
QUEBEC	425	5,884	79,589	414,620
1981				
CANADA	1,481	18,122	273,071	1,258,022
QUEBEC	423	6,018	87,182	475,350
VARIATION				
CANADA				
1979-1980	(8,1)%	0,7%	7,4%	9,3%
1980-1981	(3,8)%	0,8%	10,8%	14,2%
QUEBEC				
1980-1981	(0,5)%	2,3%	9,5%	14,6%

Source : Statistique Canada-Catalogue 32-203

ANNEXE 2

ENTREPRISE DE BOULANGERIE
ET DE PATISSERIE AU CANADA
SUIVANT LE NOMBRE DE
PERSONNES OCCUPEES (1981)

NOMBRE EMPLOYES	NOMBRE ETABLIS.	NOMBRE TRAVAIL.	SALIARES ('000\$)	VALEUR DES LIVRAISONS ('000\$)	HEURES/ HOMMES PAYES ('000)
0-4	538	1,066	13,951	51,430	1,995
5-9	424	2,487	30,388	100,938	4,431
10-19	241	2,604	29,339	117,608	4,503
20-49	138	2,912	36,828	180,170	5,702
50-99	44	2,247	39,091	196,868	4,627
100-199	23	1,899	35,224	212,138	3,898
200-499	21	4,907	88,250	498,869	9,736
500-999	2	-	-	-	-
1000 et +	-	-	-	-	-
TOTAL	----- 1,431	----- 18,122	----- 273,071	----- 1,358,022	----- 34,892

Source : Statistique Canada-Catalogue 32-203

ANNEXE 3

LES CONCESSIONS DANS LE
SECTEUR CANADIEN DE LA
BOULANGERIE (INCLUANT PA-
TISSERIE) (1976-1981)

	VENTES TOTALES ('000\$)	VENTES MOYENNES PAR POINTS DE VENTES ('000\$)	NOMBRE DE POINTS DE VENTES
1976	5,562	84,3	66
1977	9,843	105,3	93
1978	17845	118,2	151
1979	33,131	148,6	223
1980	44,713	171,3	261
1981	72,791	207,4	351
Variation 1976-1981	1208,7%	146,0%	431,8%
Variation 1979-1981	119,6%	39,6%	57,4%

Source : Statistique Canada, Le franchisage dans l'économie canadienne, 1976-1981, information anticipée avril 1983

ANNEXE 4

LES CONCESSIONS DANS LE
SECTEUR QUEBECOIS DE LA
BOULANGERIE (1976-1981)

	NOMBRE DE POINTS DE VENTES	VENTES TOTALES ('000\$)
1976	10	440
1977	16	784
1978	20	1,100
1979	21	1,281
1980	26	1,768
1981	32	2,755
VARIATIONS 1976-1981	220%	526,1%

ANNEXE 5

LISTE DES PRODUITS
FABRIQUES PAR LA PATISSERIE
SIMARD ET FILS Ltée.

QTL	PDS	GATEAUX DORES	PROD.	QTE	PDS	EPONGE CHOCOLAT	PROD.
	250	Rond 7"			230	Carré 7"	
	350	Rond 8"			320	Rond 8"	
	465	Rond 10"			320	Rond 9"	
	325	Carré 7"			340	Rond 10"	
	400	Coeur			850	Mokas Double	
	1400	Grosse Tôle			1135	Mokas Simple	
	1025	Mokas Double			1420	Grosse Tôle	
	1025	Fours Glacés			800	Gateau Roulé	
	1250	Mokas Simple				Choco-Crème	
	1095	Bouchées					
	290	Rond Heureux Anniversaire					
	425	Noix 9"				SUISSE CHOCOLAT	
	400	Caramel 9"			315	Rond 7	
					540	Rond 9"	
					655	Rond 10"	
		EPONGE BLANC			500	Coeur Chocolat	
		Marianne			3640	Mini Forêt Noire	
	795	Gateau Roulé			1135	Mokas Suisse Chocolat	
	1250	Tôle Gateau Caramel					
	230	Rond 8"					
		FOURS SECS ASSORTIS				SUISSE BLANC	
		Coquilles Blanches			540	Rond 9"	
		Long Blanc Coconut			315	Rond 7"	
		Long Blanc Peanut			1135	Mokas Suisse Blanc	
		Cerises vertes et rouges			3640	Mini Forêt Blanche	
		En S Blanc					
		Coquille Chocolat					
		Long Chocolat Coconut				PATE A CHOUX	
		Roulé Blanc				Eclairs à la Crème	
		Roulés aux Fruits				Eclairs à la Costarde	
		Brisures Chocolat				Choux à la crème	
						Choux à la costarde	
						Choux miniatures	
		PATE ET TARTES				Paris Brest Gros	
		Paté à la Viande en b				Paris Brest Petits	
	250	Paté à la Viande gros					
		Paté à la Viande Manoir					
	270	Paté à la Viande avec Patates				DIVERS	
	225	Paté au Saumon				Brioche en 12	
	340	Tarte aux Pommes				Pains Croutés	
	1035	Tarte aux Pommes St-Hubert				Pain à salade	
	800	Tarte au Sucre St-Hubert				Amandines Tartes	
		Croutes pour St-Hubert				Amandines Tartelettes	
	450	Pâte à Tarte				Boules Rhum	
		Pâte à Tarte en Chaudière				Carrés Chocolat	
	400	Tarte au Sucre 8"				Carrés Dattes	
						Carrés Noix	
		FEUILLETE				CORNET GUIMEAUVES	
		Vol au Vent 5cm				Macarons Vanille	
		Vol au Vent 6.5cm				Reves au Lard	
		Vol au Vent 7cm				Biscuits Mélasse	
		Vol au Vent 8cm				Biscuits Gruau et Raisins	
		Vol au Vent 10cm				Biscuits Gruau et Dattes	
		Vol au Vent 14.5cm				Sirop pour Gateau	
		Vol au Vent Carré				Muffins	
		Jalousie				Beignes Maison	
		Fond de Mille-feuilles				Pizza	

ANNEXE 6

QUESTIONNAIRE DISTRIBUE AUX
DIRIGEANTS DE LA PATISSERIE
SIMARD ET FILS Ltée.

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES TÂCHES,EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER

1) Identification

- Nom et prénom?
- Titre officiel du poste?
- Autres titres utilisés?
- Service?

2) Sommaire des responsabilités actuelles

- Comment décririez-vous votre responsabilité principale à quelqu'un qui ne connaît pas votre secteur d'activité?

3) Description détaillée

- Liste de vos diverses tâches (ex. je planifie la production quotidienne)
- Pourcentage du temps consacré à chacune de ces tâches

4) Relations hiérarchiques avec le supérieur immédiat

- Nom et titre
- Nom et titre d'autres personnes que le supérieur immédiat qui donnent des directives (exemples de directives reçues)

5) Relations hiérarchiques avec les subordonnés

- Nom et titre des subordonnés (exemples de directives données)

6) Délimitation des responsabilités

- Établissez une liste des problèmes les plus importants que vous rencontrez régulièrement et qu'il vous appartient de résoudre sans devoir en référer à votre supérieur immédiat.
- Quels résultats concrets, spécifiques atteignez-vous qui vous font dire, à la fin d'une journée: "Ce fut une bonne journée, je suis fier de ce que j'ai fait".
- Selon quels critères votre supérieur vous a-t-il dit qu'il évaluait votre rendement?

7) Autres informations importantes

- Parmi les tâches que vous avez mentionnées précédemment, y en a-t-il qui, à votre avis, devraient être effectuées par d'autres personnes que vous? Quels avantages apporterait le changement du fonctionnement actuel?
- Y a-t-il des tâches qui devraient rentrer dans vos responsabilités et que vous n'assumez pas actuellement? Qui s'occupe de ces tâches? Quels seraient les avantages si l'on changeait le fonctionnement actuel?
- Commentaires personnels (Que changeriez-vous dans la situation actuelle pour que vous - ou l'ensemble de l'entreprise - puissiez être plus efficace et plus satisfait au travail? Y a-t-il d'autres points importants qu'il faudrait mentionner et que les questions ne vous ont pas donné l'occasion de dire?).

BIBLIOGRAPHIE

Cadrin, Pierre, Le Franchisage versus le Franchiseur,
Travail présenté à Monsieur Jean-François Billardon dans
le cadre du cours Séminaire de Spécialisation (2pmo803),
1984, 78p.

Charette, Fortier, Hawey et Associés/Touche, Ross et
associés, Documents internes et confidentiels sur le
fonctionnement des conseils d'administration, 1981.

Charette, Fortier, Hawey et Associés/Touche, Ross et
associés, Documents internes et confidentiels sur le
fonctionnement des conseils d'administration, 1984.

Checkland, P. B., Toward a system-based methodology for a
real word problem solving, Journal of system engineering,
vol. 2, no. 3, 1972, 82 p.

Mintzberg, Henry, The Structuring of Organizations,
Prentice Hall Inc, 1979, 512p.

Prévost, Paul, Le Diagnostic-Intervention: Une Approche
Systémique au Diagnostic Organisationnel et à la
Recherche-Action, Note du cours Diagnostic Organisationnel
(2pmo802), LEER, 1983, 92p.

Robidoux, Jean, Les Crises Administratives dans les P.M.E.
en Croissance, Gaëtan Morin, 1980, 125p.