

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO.

PAR
L'AVAL BERGERON

ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE REGROUPEMENT:
LES ENTREPRISES D'ÉBÉNISTERIE DU SAGUENAY-LAC-ST-JEAN

MAI 1984



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 présent mémoire a comme objectif de fournir un guide pour la réalisation d'un regroupement d'achat en vue de venir en aide aux petites entreprises qui paient leurs matières premières plus chères, ne pouvant profiter d'économies d'échelle.

La première étape de réalisation du projet nous a permis de dégager les caractéristiques du secteur qui nous a servi de modèle, soit les entreprises d'ébénisterie du Saguenay Lac-Saint-Jean.

Cette démarche nous a amené à découvrir une problématique commune en ce qui à trait au coût des approvisionnements que doivent payer les P.E. comparativement aux grandes entreprises. Les informations recueillent, nous amènerons à élaborer un modèle de regroupement d'achat.

La finalité de cette démarche est de pouvoir assurer une survie, voire même une croissance des entreprises en difficultées.

Supporté par un cadre méthodologique proposé par la maîtrise, nous décrirons chaque étape de réalisation du projet qui nous a amené à amorcer le processus de regroupement des entreprises d'ébénisterie.

REMÉRCIEMENTS

JE DEDIE CE MEMOIRE A MA GRANDE AMIE
DORIS, QUI A SI BIEN SU M'APPORTER LE
SUPPORT ET LA MOTIVATION NECESSAIRE A
LA REALISATION DE CE TRAVAIL.

JE REMERCIE MES PARENTS RITA ET
LOUIS-PHILIPPE POUR LES NOMBREUSES
ANNEES DE TRAVAIL QU'ils M'ONT
CONSACREES, ET QUI J'ESPERE LEUR ONT
DONNE SATISFACTION.

PREFACE

Le présent mémoire, est une oeuvre de concertation et de collaboration. Sans la participation de nombreux intervenants, sa réalisation aurait été impossible.

C'est à ce titre que je remercie avant tout les propriétaires d'ébénisteries qui m'ont fourni l'information nécessaire à la rédaction de ce document.

Je ne pourrais passer sous silence la contribution des professeurs du programme de Maîtrise en Gestion des PMO, en particulier, mon directeur de mémoire, Raymond Auger et mes lecteurs, Paul Prévost, Guy Mineault et Roger Tremblay. Ensemble ils ont fait un travail extraordinaire, à lequel je leur serai toujours reconnaissant.

Je remercie aussi le directeur du programme, M. Adam Lapointe, pour sa grande compréhension et son dévouement à vouloir assurer notre succès dans les meilleures conditions possibles.

Enfin, à mes grands amis et confrères de travail, Gilles Déry et Christian Gravel, je leur dois beaucoup plus que ce travail, mais une amitié et des relations humaines indispensables à la réussite d'un projet.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------|
| REMERCIEMENTS..... | ii |
| PREFACE..... | iii |
| TABLE DES MATIERES..... | iv |
| LEGENDE..... | x |
| LISTE DES TABLEAUX..... | xi |
| LISTE DES SHEMAS..... | xii |
| LISTE DES ANNEXES..... | xiii |
| <u>CHAPITRE 1</u> | |
| 1. INTRODUCTION..... | 2 |
| 1.1 Premier contact avec le secteur..... | 2 |
| 1.2 Le contenu problématique..... | 4 |
| 1.3 Les attentes du client..... | 5 |
| 1.4 Définition des concepts..... | 8 |
| 1.6 Description des produits..... | 9 |
| 1.7 La méthodologie..... | 10 |
| 1.8 Le budget..... | 12 |
| <u>CHAPITRE 2</u> | |
| 2. LA PROBLEMATIQUE..... | 14 |
| 2.1 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT..... | 14 |
| 2.1.1 L'environnement économique..... | 14 |
| 2.1.2 Le réseau de distribution des meubles au Québec..... | 15 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3 La mise en marché..... | 17 |
| 2.1.4 Les fournisseurs directs..... | 18 |
| 2.1.5 Les approvisionnements..... | 19 |
| 2.1.5.1 Les types..... | 19 |
| 2.1.5.2 Les sources..... | 21 |
| 2.1.5.3 Les prix..... | 22 |
| 2.1.6 La concurrence..... | 23 |
| 2.1.6.1 Au niveau des fabricants locaux | 24 |
| 2.1.6.2 Au niveau de la vente..... | 26 |
| 2.1.6.2.1 Les détaillants indépendants | 26 |
| 2.1.6.2.2 Les détaillants regroupés.. | 28 |
| 2.1.6.2.3 Les magasins d'entrepôts... | 29 |
| 2.1.6.2.4 Les chaînes de magasins.... | 30 |
| 2.1.6.2.5 Les magasins à rayons..... | 31 |
| 2.1.7 Critères de sélection d'un fabricant. | 32 |
| 2.2 L'ENVIRONNEMENT SOCIAL..... | 33 |
| 2.2.1 Facteur démographique..... | 33 |
| 2.2.2 La conjoncture économique..... | 34 |
| 2.2.3 La construction de nouveaux logements | 34 |
| 2.2.4 Le pouvoir d'achats des ménages..... | 35 |
| 2.3 LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR..... | 35 |
| 2.4 L'ENVIRONNEMENT LEGAL..... | 36 |

| | |
|---|----|
| 2.5 DESCRIPTION DES PROCESSUS..... | 38 |
| 2.5.1 Processus de gestion des projets..... | 38 |
| 2.5.2 Processus d'approvisionnement..... | 41 |
| 2.5.3 Processus de fabrication..... | 43 |
| 2.6 DESCRIPTION DES RESSOURCES..... | 45 |
| 2.6.1 Les ressources humaines..... | 45 |
| 2.6.2 Les ressources financières..... | 47 |
| 2.6.3 Les ressources technologiques..... | 48 |
| 2.6.3.1 Procédés de production..... | 48 |
| 2.6.3.2 La mécanisation..... | 50 |
| 2.6.3.3 L'innovation..... | 51 |
| 2.7 DESCRIPTION DU CLIMAT SECTORIEL..... | 52 |
| 2.8 SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT..... | 53 |
| 2.9 CHOIX ET JUSTIFICATION D'UN PROBLEME..... | 54 |

CHAPITRE 3

| | |
|---|----|
| 3. ANCORAGE..... | 57 |
| 3.1 CHOIX DU SYSTEME PERTINENT..... | 57 |
| 3.2 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT..... | 57 |
| 3.2.1 Validation de la définition..... | 58 |
| 3.3 CONCEPTUALISATION..... | 59 |
| 3.3.1 Système de regroupement d'achats..... | 59 |
| 3.3.2 Validation du modèle..... | 60 |

| | |
|--|----|
| 3.4 COMPARAISON AVEC LA REALITE..... | 62 |
| 3.4.1 Regroupement des intervenants..... | 63 |
| 3.4.2 Identification des besoins..... | 64 |
| 3.4.3 Détermination des modalités..... | 65 |
| 3.4.4 Recrutement des membres..... | 65 |

CHAPITRE 4

| | |
|---|----|
| 4. IMPLANTATION DU CHANGEMENT..... | 68 |
| 4.1 DESCRIPTION DES ACTIVITES..... | 68 |
| 4.2 REGROUUPER LES PRINCIPAUX INTERVENANTS..... | 69 |
| 4.2.1 Identification de quelques ébénistes.. | 72 |
| 4.2.2 Identification des problèmes à étudier | 69 |
| 4.2.3 Définir les attentes personnelles..... | 74 |
| 4.3 ANALYSER LA PERTINENCE DU PROJET..... | 75 |
| 4.3.1 Objectif du regroupement..... | 75 |
| 4.3.2 Rencontre avec d'autres associations.. | 78 |
| 4.3.3 Rôle du regroupement..... | 79 |
| 4.3.4 Les services du regroupement..... | 80 |
| 4.3.5 Les frais de fonctionnement..... | 81 |
| 4.3.6 Décider du projet..... | 82 |
| 4.4 IDENTIFICATION DES BESOINS..... | 80 |
| 4.4.1 Analyse des postes de dépenses..... | 83 |
| 4.4.2 Sélection des postes de dépenses..... | 88 |
| 4.4.3 Evaluation de l'ensemble des volumes.. | 88 |
| 4.4.4 Analyse des modes d'approvisionnement. | 91 |

| | |
|---|-----|
| 4.5 ELABORATION DU PROCESSUS D'ACHAT..... | 93 |
| 4.5.1 Déterminer les fournisseurs..... | 93 |
| 4.5.2 Les conditions de paiements..... | 95 |
| 4.5.3 Les conditions de livraison..... | 95 |
| 4.5.4 Préparation des soumissions..... | 96 |
| 4.6 NEGOCIATION DES VOLUMES..... | 97 |
| 4.6.1 Résultat de la soumission..... | 97 |
| 4.7 ELABORATION DU PROCESSUS DE VENTE..... | 101 |
| 4.7.1 Préparation d'un document d'information | 101 |
| 4.7.2 Les modes de distribution..... | 103 |
| 4.7.3 Les conditions de paiements..... | 107 |
| 4.8 RECRUTEMENT DES MEMBRES..... | 108 |
| 4.8.1 Conditions d'admissibilité..... | 108 |
| 4.8.2 Le contrat d'adhésion..... | 111 |
| 4.8.3 Rencontre avec les ébénistes..... | 111 |
| 4.8.4 Première assemblée générale..... | 112 |
| 4.9 EXPLOITER LE SYSTEME D'ACHATS REGROUPES.... | 114 |
| 4.9.1 Contrôler les prix négociés..... | 115 |
| 4.9.2 Contrôler qualité de la matière première | 117 |
| 4.9.3 Contrôler la distribution..... | 119 |
| 4.9.4 Contrôler les règlements..... | 120 |
| 4.9.5 Contrôler la satisfaction..... | 120 |
| 4.9.5.1 Au niveau des membres..... | 120 |
| 4.9.5.2 Au niveau des besoins..... | 121 |
| 4.9.5.3 Au niveau du projet..... | 122 |

CHAPITRE 5

| | |
|-------------------------|-----|
| 5. RECOMMANDATIONS..... | 125 |
|-------------------------|-----|

CHAPITRE 6

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 6. REFLEXION THEORIQUE..... | 128 |
| 6.1 Sur la méthodologie..... | 128 |
| 6.2 Sur la démarche..... | 132 |
| 6.3 Les connaissances acquises..... | 135 |

CHAPITRE 7

| | |
|--------------------|-----|
| 7. CONCLUSION..... | 138 |
|--------------------|-----|

| | |
|-----------------|-----|
| REFERENCES..... | 141 |
|-----------------|-----|

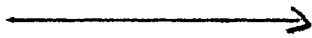
| | |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAPHIE..... | 143 |
|--------------------|-----|

| | |
|-------------|-----|
| ANNEXE..... | 144 |
|-------------|-----|

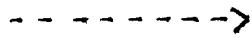
x

LEGENDE

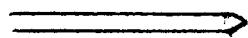
FLUX D'INFORMATION



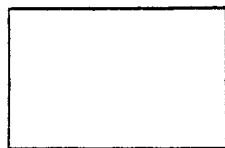
FLUX MONETAIRE



FLUX DE MATERIES PREMIERES



ACTIVITES



SYSTEME ET SOUS-SYSTEME



ENVIRONNEMENT



ZONE PROBLEMATIQUE

??

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-----------|--------------------------------------|-----|
| TABLEAU 1 | Perception de la concurrence..... | 27 |
| TABLEAU 2 | Budget pro-forma..... | 81 |
| TABLEAU 3 | Liste des principaux bois..... | 90 |
| TABLEAU 4 | Produits d'armoires de cuisines..... | 91 |
| TABLEAU 5 | Prix négociés..... | 100 |
| TABLEAU 6 | Organigramme..... | 113 |

L I S T E D E S S C H E M A S

| | | |
|-------------|--|-----|
| SCHEMA I | Processus de gestion des projets..... | 40 |
| SCHEMA II | Processus d'approvisionnement..... | 42 |
| SCHEMA III | Processus de fabrication..... | 44 |
| SCHEMA IV | Système de regroupement d'achats..... | 59 |
| SCHEMA V | S.S. de regroupement des intervenants... | 71 |
| SCHEMA VI | S.S. évaluation de la pertinence du projet | 77 |
| SCHEMA VII | S.S. identification des besoins..... | 85 |
| SCHEMA VIII | S.S. élaboration de la structure d'achat | 94 |
| SCHEMA IX | S.S. de négociation des volumes..... | 99 |
| SCHEMA X | S.S. élaboration de la structure de vente | 102 |
| SCHEMA XI | S.S. de recrutement des membres..... | 109 |
| SCHEMA XII | S.S. de gestion d'achats regroupés..... | 116 |

LISTE DES ANNEXES

| | | |
|----------|----------------------------------|-----|
| ANNEXE 1 | Information supplémentaire..... | 145 |
| ANNEXE 2 | Liste des ébénisteries..... | 152 |
| ANNEXE 3 | Certificat d'enregistrement..... | 159 |
| ANNEXE 4 | Certificat de constitution..... | 160 |
| ANNEXE 5 | Contrat d'adhésion..... | 161 |
| ANNEXE 6 | Liste des fournisseurs..... | 166 |
| ANNEXE 7 | Document d'information..... | 168 |

CHAPITRE I

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 PREMIER CONTACT AVEC LE SECTEUR

C'est en janvier 1983 que je pris contact avec le secteur des ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean. Mon intervention faisait suite à une demande de M. Guy Gagné directeur-général de l'Association PME.

En effet, ce dernier était à regrouper toutes les petites et moyennes entreprises du Saguenay Lac-St-Jean. Parmi ses priorités, il avait identifié que le secteur des ébénisteries aurait des avantages intéressants à se regrouper principalement en ce qui concerne les achats en commun de matières premières.

Toutefois, considérant les ressources encore limitées de son Association, il s'adressait au programme de la Maîtrise en Gestion des PMQ de l'UQAC afin d'obtenir la collaboration de professeurs et d'étudiants intéressés à intervenir à ce niveau.

C'est ainsi que j'ai été amené à rencontrer des propriétaires d'entreprises d'ébénisteries pour offrir mes services comme intervenant dans leur démarche nouvellement entreprise.

Donc, après avoir expliqué la méthodologie que j'entendais favoriser dans ce cheminement, et ayant acquis le consentement de ces propriétaires d'entreprises, je décidais de m'impliquer dans leur démarche.

L'une des premières constatations qui devait s'imposer fut de prendre conscience que, considérant les objectifs généraux de l'Association PME c'est à dire regrouper toutes les PME de la région sous un même emblème, il serait difficile voir même impossible de concilier ces objectifs généraux à ceux plus spécifiques imposés par le secteur des ébénisteries en particulier.

Quoique nous devions reconnaître la bonne volonté des actions posées par l'Association PME, nous devions nous rendre à l'évidence que le développement du secteur concerné, dans un but d'autonomie, devait passer par une séparation de cette dite Association. Ceci s'est effectué au cours du mois de mai 1983.

Le présent rapport fera donc état des activités que nous avons effectuées depuis janvier 1983, lesquelles ont abouti en décembre 1983 par la formation légale de "Les Entreprises des Ebéniteries du Saguenay Lac-St-Jean Inc.". Cette création d'entreprise vise à satisfaire les besoins de ses membres par des escomptes de quantité sur des achats de groupe, par une publicité en commun et aussi par un réseau d'information structuré par lequel les membres peuvent se perfectionner tant au point de vue gestion que production.

1.2 LE CONTENU PROBLEMATIQUE

Ayant à faire face à une concurrence de plus en plus forte des marché extérieurs et ne possédant pas la reconnaissance du public pour le travail artisanal qu'ils font et devant les coûts sans cesse grandissants des matières premières qu'ils utilisent, les ébénistes de la région ne sont plus en mesure d'offrir un produit compétitif.

Quoique de grande qualité, les meubles et les armoires de cuisines fabriqués par les ébénistes coûtent souvent plus chers que ceux faits en série et ayant la même apparence et qualité. De ce fait, les ventes des ébénistes sont donc très sélectives. Leur marché au Saguenay Lac-St-Jean s'en retrouve alors restreint et difficile à exploiter.

S'ils réussissaient à réduire leur coût de fabrication, ils seraient en mesure d'offrir un produit de plus grande qualité à prix moindre que leurs compétiteurs de l'extérieur, compte tenu de la proximité de la demande. Nous pourrions espérer à ce moment une plus grande percée sur le marché régional.

1.3 LES ATTENTES DU CLIENT

Le mandat, émanant du comité provisoire du regroupement des ébénisteries, visait à étudier dans un premier temps la faisabilité du projet, et dans un deuxième temps à élaborer les structures nécessaires à son fonctionnement et sa continuité.

Ce comité voulait avant tout s'assurer de la pertinence du regroupement en terme de coût/bénéfice et

aussi quels seraient les services qu'une telle association pourrait offrir à ses membres.

En fait, il fallait analyser les secteurs d'achat les plus propices à négocier en groupe et par la suite déterminer les éléments susceptibles de soulever l'intérêt d'éventuels membres.

La finalité de la démarche était de démontrer à tous et chacun la rentabilité de se consulter et de se regrouper dans nos actions afin de diminuer les écarts de prix qui existent entre notre région et ceux qui sont à proximité des sources d'approvisionnements.

Il est évident que ces hypothèses de base devront être validées par la démarche en cours et surtout par l'information que génère l'application de la méthodologie.

La formule du regroupement d'entreprises offre des avantages indiscutables. Il a été prouvé par les années passées que les économies à réaliser sont appréciables. Que l'on pense à Provigo, Métro ou Pharmaprix et la liste pourrait être longue, pour démontrer qu'il s'agit à l'heure actuelle d'une question de survie. Le projet de se regrouper doit être avant tout une mesure de prévention et non pas une mesure de correction¹.

Le présent mémoire, vise à fournir aux ébénistes de la région du Saguenay Lac-St-Jean une association pour un regroupement d'achat afin de se donner une plus grande capacité concurrentielle par des économies d'échelles, par un accès à des techniques de gestion et de production plus perfectionnées et par une commercialisation et une publicité plus efficace.

Plus spécifiquement, nous nous attendons que, à travers ces moyens et pour cet objectif, nous pourrons sauver des entreprises et par extension des emplois qui autrement nous échapperaient.

1.4 DEFINITION DES CONCEPTS

Ebénisterie: c'est une entreprise qui travaille le bois de placage pour meuble de luxe et/ou qui fabrique et répare toutes sortes de meubles. Elle fabrique aussi des armoires de cuisines.

Capacité concurrentielle: c'est le pouvoir que se donne une entreprise pour s'approprier une part de marché par la vente de ses produits. Ce marché est généralement occupé par plusieurs compétiteurs.

Economies d'échelle: c'est une forme d'achat de biens par laquelle plus les quantités achetées sont grandes plus les économies réalisées sont appréciables.

Techniques de gestion et de production: ce sont des principes qui indiquent aux propriétaires d'entreprises les façons d'administrer et de coordonner les ressources de leurs entreprises afin de maximiser le rendement de ces ressources.

Commercialisation et publicité: ce sont les activités qui visent à trouver un acheteur potentiel à nos produits, au meilleur prix, dans les meilleures conditions et au moindre coût.

1.5 DESCRIPTION DES PRODUITS

La majorité des ébénisteries de la région fabriquent des meubles et des armoires de cuisines. Selon la classification du MIC², le secteur de la fabrication d'armoire de cuisine se définit ainsi:

Le secteur communément appelé "armoires de cuisine" comprend aussi les coiffeuses de salle de bain.

On décrit généralement les armoires de cuisines comme des espaces de rangement fermés de battants et que l'on fixe sur les murs et/ou au plancher de la cuisine.

Les coiffeuses de salles de bain sont des espaces de rangement fermés de battants que l'on fixe aux murs et/ou au plancher de la salle de bain.

L'une et l'autre sont généralement fabriquées en bois naturel ou en bois peint ou en contre-plaqué et souvent recouvertes de stratifié ou de vinyle.

La structure est généralement faite de panneaux de particules et les façades en bois massif ou en aggloméré.

On distingue généralement deux types de production soit sur mesure, soit en module.

Du côté statistique, ces produits sont couverts par le rapport annuel de Statistique Canada intitulé "Fabrication de portes, chassis et autres bois ouvrés".(cat. 35-205 annuel)

Les fabricants d'armoires de cuisines en bois portent le numéro de code 2544 dans la classification des activités économiques du Québec (CAE), tandis que ces produits portent le numéro 3366 dans la classification des produits industriels (CPI).

Enfin, au niveau du commerce extérieur, les armoires de cuisine se retrouvent sous le numéro 740 12 55 et les coiffeuses de salles de bain sous le numéro 740 12 71 dans la classification canadienne pour le commerce international (CCCI) (catalogue 12-544f). Le numéro tarifaire courant est 5190101.

Il existe certains modèles en métal ou en plastique mais ils ne sont pas fabriqués au Québec et sont peu répandus ici.

1.6 LA METHODOLOGIE

La méthode d'intervention utilisée s'inspirera de celle développée par M. Peter B. Checkland de l'Université de Lancaster en Angleterre et adaptée par M. Paul Prévost de l'Université du Québec à Chicoutimi.³

Celle-ci a la capacité de pouvoir traiter des problèmes souples et non structurés. Dans le cas qui nous concerne je crois qu'il s'agit de l'outil tout indiqué, car

nous avons à faire face à une situation où rien n'est évident , rien n'est encore sur pied et où la recherche d'information est fondamentale pour le succès du projet.

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.

Cette méthode que j'ai présentée lors du premier contact avec le milieu fut acceptée de tous pour sa grande souplesse et sa capacité de générer l'information la plus juste possible pour une meilleure prise de décision.

En plus de cette méthode, une démarche de recherche-action fut utilisée afin d'impliquer au maximum les propriétaires d'entreprises. La philosophie de cette approche consiste à ce que le chercheur s'implique dans la mesure du possible au processus décisionnel et qu'il participe au même titre que les acteurs à la vie

quotidienne en leur conseillant toutefois des orientations que le chercheur aura au préalable validées.

Le prochain chapitre vise à démontrer les possibilités du marché régional dans le secteur des ébénisteries, en vous fournissant l'information jugée pertinente à notre démarche. Selon la méthodologie de Peter B. Checkland, je dresserai un tableau fidèle de la situation.

1.7 LE BUDGET

Pour réaliser ce mandat, j'ai obtenu au mois de mai 1983 une bourse d'étude de la part du Secrétariat d'Etat à la Petite Entreprise au montant de 3 000 \$. Cette bourse a été obtenue grâce à la présentation d'un projet de Monsieur Pierre H. Simard professeur à l'UQAC.

Au mois de septembre de la même année, suite à une demande de subvention placée auprès du Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, nous avons obtenu une subvention, dans le cadre du programme Outils de Gestion, qui défrayait le salaire d'un étudiant pour une période de vingt semaines. Ce projet était administré par le Laboratoire d'Etudes Economiques Régionales (LEER).

CHAPITRE 2

CHAPITRE 2

LA PROBLEMATIQUE

2.1 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 L'environnement économique

La crise économique que nous avons connue en 1981, 1982 et une partie de 1983 n'a pas épargné le secteur des ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean. Etant étroitement liées au secteur de la construction et de la rénovation domiciliaire, les ébénisteries de la région ont, durant les premières années de la crise, été obligées de prendre le même rythme que le secteur et produire à très bas rendement.

Toutefois, l'année 1983 montra des signes de vitalité, et une reprise économique laissait voir le jour. Selon quelques propriétaires d'ébénisteries, plusieurs entreprises du secteur ont même connu des hausses de leurs chiffres d'affaires de l'ordre de 25 % à 50 %. Ce n'est quant même pas le seul fait d'une économie plus florissante, car le dynamisme de ces entreprises y était

pour beaucoup. En même temps on assistait à un redressement dans le secteur de la construction et de la rénovation.

Pour les trois premiers mois de l'année 1984, cette tendance semble vouloir se poursuivre si l'on se base sur le taux de production des entreprises. En effet depuis le début de la présente année, la capacité de production des ébénisteries est à son plus haut niveau comparativement aux années antérieures. Certains ont même une cédule de production pour les trois prochains mois.

Donc le secteur des ébénisteries est sujet aux mêmes fluctuations que le secteur de la construction. En ce sens, les nombreux programmes d'aide à l'habitation subventionnés par les gouvernements dans ce dernier secteur, ont influencé les fabricants d'armoires de cuisines.

2.1.2 Le réseau de distribution de meubles au Québec

Le réseau de distribution de meubles au Québec se divise en quatre niveaux:

niveau 1

On y retrouve les fabricants québécois, (dont les ébénistes artisanals), les fabricants canadiens et étrangers. Les relations entre les fabricants québécois et étrangers s'effectuent par diverses ententes, telles les licences de fabrication et/ou de distribution, des contrats d'assemblage sur place, etc..

niveau 2

On y retrouve le premier groupe d'intermédiaires qui achète directement des fabricants, et/ou représente les fabricants auprès des détaillants.

niveau 3

Le deuxième groupe d'intermédiaires est constitué par les divers magasins de détail. Ces magasins s'approvisionnent directement des fabricants ou par l'entremise des intermédiaires de niveau deux.

niveau 4

Ce dernier niveau est constitué par l'acheteur final. Bien qu'en général il achète ses meubles auprès des intermédiaires de niveau trois, il arrive à l'occasion qu'il puisse acheter des intermédiaires de niveau deux ou bien encore directement du fabricant (niveau un).

2.1.3 La mise en marché

La mise en marché n'est pas le fort de l'industrie du bois ouvré au Saguenay Lac-St-Jean, pour ne pas dire que c'est une grande faiblesse⁴.

Une grande partie de nos producteurs, et particulièrement les entreprises artisanales, ne font que répondre aux commandes qui leur arrivent à l'usine, n'ayant aucune organisation de vente, aucun vendeur, aucun réseau de distribution.

Les entreprises mieux structurées ont des centres de distribution qui écoulent 45.7 % de la production; des vendeurs pour 35.1 % de la production, et des distributeurs attitrés pour 0.5 % de la production⁵.

Il ne fait aucun doute que toute incursion sur les marchés extérieurs impliquera une organisation de vente mieux structurée, probablement accessible qu'aux plus gros fabricants. Les plus petits devront alors se confiner à leur marché local, ne pouvant supporter les coûts d'une meilleure mise en marché.

2.1.4 Les fournisseurs directs

La majeure partie des matières premières du secteur des ébénisteries provient du bois, du textile et de la transformation du métal.

Les industries pétro-chimiques comptent aussi parmi les principaux fournisseurs de l'industrie, bien que le degré de leur dépendance sur cette dernière comme marché pour leur produit soit moindre.

La production dans le secteur des ébénisteries requiert aussi des apports directs et indirects importants des secteurs non-manufacturiés. A titre d'exemple, l'industrie du transport et de l'entreposage ont des liens étroits avec le secteur des ébénisteries.

2.1.5 Les approvisionnements

2.1.5.1 les types d'approvisionnements

Au Saguenay Lac-St-Jean, on remarque trois types d'approvisionnement bien distinct. Ils sont fonction de la taille de l'entreprise.

Le premier type est celui qui est le plus économique et où l'on obtient les meilleures économies d'échelles. Il est effectué par les entreprises ayant plus de douze employés et un chiffre d'affaire supérieur à 500 000 dollars.

Ces entreprises font directement affaire avec les distributeurs, qui imposent des commandes minimales. C'est pourquoi seules les plus grosses entreprises peuvent se permettre ce type d'approvisionnement, disposant d'un volume et d'un entrepôt suffisant pour répondre aux normes minimales du distributeur.

Le deuxième type est celui employé par les entreprises artisanales qui n'ont que deux ou trois employés, une production à la pièce, et un chiffre d'affaire inférieur à 100 000 dollars.

Ceux-ci s'approvisionnent chez les plus gros fabricants, c'est à dire ceux du premier type, et chez des distributeurs locaux. Il est donc évident que cette source d'approvisionnement est beaucoup plus coûteuse, mais a l'avantage compte tenu de la taille de ces entreprises, de ne pas geler de fonds dans des stocks à faible taux de roulement. Les écarts de prix entre le premier et le deuxième type sont de l'ordre de 30 à 35 %.

Le troisième type d'approvisionnement se situe à mi-chemin entre le premier et le second. Il est pratiqué par des entreprises saisonnières, qui axent leur stratégie de développement sur des contrats de constructions domiciliaires ou de rénovations immobilières.

Donc à l'octroi d'un contrat, elles disposent d'un volume suffisant pour commander directement du distributeur et bénéficier du même prix que le premier type. En période non-contractante, elles prennent la même forme qu'une entreprise artisanale avec des coûts de matières premières identiques, ne disposant plus du volume d'achat nécessaire.

Celle-ci est la forme la moins rentable. Elles ont pratiquement les mêmes frais que la plus grande mais n'ont

pas encore atteint le stade de croissance qui leur permettrait une plus grande stabilité.

2.1.5.2 Les sources d'approvisionnements

Dans le domaine du bois brut, les sources sont aussi variées qu'il y a d'essences. En effet dépendamment du bois désiré, il peut être commandé d'un océan à l'autre. Toutefois la majorité des commandes proviennent de Montréal qui agit comme centre de distribution et pour ceux qui ont un plus gros volume les commandes peuvent être faites dans le nord-est américain.

Pour les composantes et la quincaillerie d'armoire de cuisine, la majorité de ces produits sont fabriqués au Québec et distribués soit par des agents locaux ou directement du manufacturier.

2.1.5.3 Le prix des matières premières

Les prix des matières premières dans le secteur des ébénisteries sont soumis à de fortes et fréquentes fluctuations.

Plus que n'importe quel autre secteur d'activité, on y observe souvent des fluctuations hebdomadaires pouvant varier de 5 %. De façon générale, une variation mensuelle arrive, dépendamment de la saison, de la proximité de la livraison du moulin à scie et évidemment de l'offre et de la demande.

Ce dernier élément, est le fait du courtier qui agit entre le moulin à scie et l'ébénisterie. En effet, à l'heure actuelle, aucune entreprise de la région ne peut s'approvisionner directement du producteur de bois. Donc, en faisant affaire avec un courtier, celui-ci est informé avant tout le monde de l'offre et de la demande, et il peut donc alors rendre son produit plus ou moins disponible et fixer ses prix en conséquence.

Cela oblige les ébénistes à consacrer beaucoup de temps à l'achat de leur bois, car ils sont obligés, pour obtenir les meilleurs prix, de transiger avec plusieurs courtiers à la fois afin de posséder la meilleure connaissance possible du marché.

Au niveau des composantes d'armoires de cuisines, les prix sont plus stables, non pas en terme de temps, mais plutôt en terme d'ordre de grandeur. C'est à dire que les prix varient aussi fréquemment, mais les variations sont moins fortes. Il est normal que cela se produise ainsi, car les sources d'approvisionnements sont les mêmes, mais les quantités achetées sont plus grandes, donc plus négociables.

2.1.6 La concurrence

Bien qu'opérant au Saguenay Lac-St-Jean, le secteur des ébénisteries subit l'influence directe de l'industrie québécoise, canadienne et étrangère du meuble. En effet, il existe dans la région plusieurs autres entreprises de fabrication et de vente de meubles et d'armoires de cuisines pouvant concurrencer le secteur au niveau de la qualité, du design, du style, du prix et du service après vente.

Nous analyserons la concurrence à deux niveaux différents, soit :

- la concurrence au niveau des fabricants locaux,
- la concurrence au niveau de la vente.

2.1.6.1 Concurrence au niveau de fabricants locaux

On dénombre au Saguenay Lac-St-Jean environ 58 ébénisteries faisant affaire sous une raison sociale quelconque. On estime au double de ces dernières ceux qui font des affaires sans raison sociale, c'est à dire qui ne sont pas enregistrées auprès des différentes instances gouvernementales. La liste des ébénisteries connues des gouvernements vous est fournie en annexe.

La concurrence à ce niveau se fait entre les ébénisteries légales d'une part et avec les ébénistes illégaux d'autre part. La première dimension relève d'un marché en concurrence parfaite, où les chances de survie et de croissance sont les mêmes pour tous. Cette concurrence est surtout caractérisée par l'agressivité que démontre les plus gros à vouloir s'approprier le marché, divisé entre les ébénistes artisans. Ils fournissent même la matière première aux ébénistes illégaux sous prétexte d'une rentabilité.

La deuxième dimension, c'est à dire celle qui implique les ébénistes illégaux, représente un problème sérieux pour l'ébéniste artisan. Possédant les mêmes sources d'approvisionnements, l'ébéniste légal se trouve alors grandement menacé par l'illégale qui n'encoure pas les mêmes frais d'exploitation.

En effet, ce dernier ne payant ni taxe de vente, ni impôt, ni avantages marginaux quelconque, est donc en mesure de produire à un prix beaucoup plus bas que son concurrent qui doit assumer toutes ces charges financières. C'est donc l'ébéniste artisan qui fait les frais de la concurrence et il doit alors perfectionner davantage son produit et adopter une stratégie d'écrémage de marché non par choix, mais par obligation.

2.1.6.2 Concurrence au niveau de la vente

Au niveau de la vente, les ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean sont en concurrence avec cinq catégories de vendeurs de meubles de maison; il s'agit:

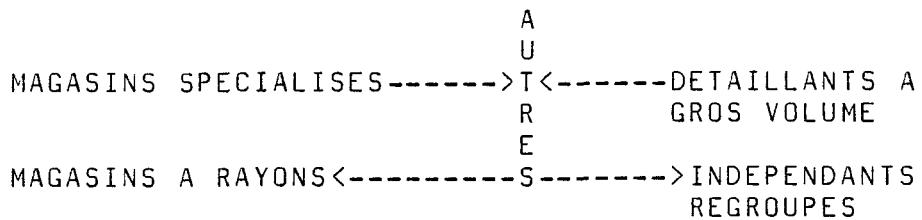
- 1- les détaillants indépendants,
- 2- les détaillants indépendants regroupés,
- 3- les magasins d'entrepôts,
- 4- les chaînes de magasins
- 5- les magasins à rayons.

2.1.6.2.1 Les détaillants indépendants

Par définition, un indépendant n'est pas affilié à un regroupement d'achats, il possède moins de quatre points de vente et sa perception de la concurrence est la suivante:

TABLEAU 1
PERCEPTION DE LA CONCURRENCE⁶

DEMANDE PRIMAIRE TOTALE



Les magasins spécialisés et les détaillants à gros volume, exercent une pression sur les autres détaillants. Les magasins à rayons se spécialisent (ex: La Baie) ou cherchent à augmenter leur volume vers des modèles et articles à prix modiques (ex: Woolco). Les indépendants regroupés cherchent à bénéficier de la protection de groupements d'achats volontaires.

La porte de sortie pour le magasin indépendant consiste donc à se rallier à un groupement d'achats pour éviter d'être écrasé.

Les achats des indépendants ne se font pas par soumission. Ils n'ont pas de politique de restriction du nombre des fournisseurs. Certains magasins indépendants

évaluent leurs lignes au cours de l'année et peuvent changer jusqu'à 20 % des fournisseurs pendant la même année; d'autres cependant, ont des fournisseurs presque attitrés et les relations se maintiennent durant plusieurs années consécutives.

2.1.6.2.2 Les détaillants regroupés

La caractéristique principale de ces magasins indépendants est leur regroupement, sur une base volontaire afin de représenter un pouvoir d'achat plus élevé face aux divers fabricants.

Il existe quatre principaux groupements d'achats au Québec: Prestige, Bonne Valeur (B.V.), Pouvoir d'Achats Sélectionnés (P.A.S.) et Servimeubles. Ces groupements ne fonctionnent pas tous de la même façon. Ainsi, Prestige et Servimeubles achètent au nom des marchands, paient les fabricants et perçoivent leurs comptes auprès des marchands.

Chez les autres groupements, les achats sont effectués par le marchand lui-même auprès de fabricants suggérés par le groupement; l'escompte varie alors selon le volume de chacun.

Ces magasins ne possèdent pas de ligne exclusive, ni de marque privée; ceci explique la raison d'être de ces groupements qui est justement d'obtenir un meilleur prix de volume auprès d'un même fabricant. Il existe cependant une tendance à vouloir obtenir de l'exclusivité.

2.1.6.2.3 Les magasins d'entrepôt

Des magasins d'entrepôt sont des magasins à très grande surface, où le plancher de vente et l'espace d'entreposage sont intégrés. Leur structure d'achat diffère de celles des autres vendeurs.

En effet, il existe un groupe d'acheteurs spécialisés par produit ou par catégorie de lignes. La spécialisation peut se poursuivre en sous-catégorie; par exemple: pour les meubles on retrouve des acheteurs pour le salon, la chambre à coucher, la cuisine, etc..

Les acheteurs assistent aux salons de meubles tenus aux Canada et aux USA. Même s'ils en profitent pour y placer une partie de leurs commandes, leur participation est en vue de décider des nouvelles lignes à offrir et la majorité des commandes sont placées durant l'année.

Les escomptes à l'achat offertes à ces marchands sont celles que l'on retrouve généralement dans l'industrie.

2.1.6.2.4 Les chaînes

Dans le domaine du meuble, une chaîne se définit comme une entreprise exploitant au moins quatre points de vente au détail sous une même appartenance juridique. La plupart des chaînes sont affiliées à un groupement d'achat et leur comportement stratégique est identique à celui des indépendants regroupés.

2.1.6.2.5 Les magasins à rayons

Bien que les magasins à rayons ne soient pas des magasins typiques à l'industrie du meuble, il n'en demeure pas moins que leur part de marché dans ce domaine est importante.⁷

L'approvisionnement des magasins est fait par des acheteurs nationaux. Ceux-ci travaillent pour le siège social; ce sont des acheteurs spécialisés par catégorie de produits ou par gamme de produits. Les produits vendus sont fabriqués d'après leurs spécifications et portent leur garantie. La diversité qu'ils offrent va même jusqu'aux armoires de cuisines. Ils deviennent donc des compétiteurs sérieux pour les ébénisteries, étant leur produit le plus rentable à fabriquer.

2.1.7 Sélection d'un fabricant

Le détaillant sélectionne un fabricant selon quatre critères:⁸

1- qualité

Ce critère est important pour tous les détaillants. Il faut que la qualité du produit soit élevée, quelque soit la catégorie de prix à laquelle le produit appartient.

2- design et style

Les détaillants sont attirés par l'originalité du design. Ils évitent autant que possible les imitations ou les mauvaises copies.

3- prix

Le prix devient primordial entre les produits à valeur égale ou comparable. Par contre, pour les innovations, les exclusivités et les créations originales, le prix prend beaucoup d'importance.

4- service après vente

Les détaillants attachent également de l'importance aux délais de livraison, à la facilité d'échanger des produits endommagés et à tous les autres services qui facilitent les relations d'affaires.

2.2 L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

La production des ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean est vendue au grand public, à partir du lieu de fabrication, et aux constructeurs d'habitation à partir de soumissions.

Quatre facteurs influencent la demande du meuble:⁹

- les facteurs démographiques
- la conjoncture économique
- la construction de nouveaux logements
- le revenu ou le pouvoir d'achat des ménages.

2.2.1 Les facteurs démographiques

La population âgée de vingt à trente-neuf ans constitue la forte majorité des acheteurs de produits du secteur. L'accroissement de l'importance de ce groupe d'âge, est un signe encourageant pour les fabricants. Actuellement il représente environ 35 % de la population totale du Québec.

2.2.2 La conjoncture économique

Comme nous l'avons démontré auparavant, en période de crise le secteur de la construction étant un secteur moteur, il est généralement durement touché. Les ébénisteries étant étroitement liées à ce dernier secteur, il va de soi que les dernières années furent également pénibles pour elles.

2.2.3 La construction de nouveaux logements

Comme nous le mentionnions auparavant, grâce aux interventions des gouvernements provincial et fédéral, par des programmes de soutien à l'industrie de la construction et par un fléchissement des taux hypothécaires, nous assistons présentement à une certaine relance dans ce secteur.

L'industrie de la construction étant le fer de lance de l'économie, son éveil aura sûrement des effets bénéfiques sur les fabricants de meubles et d'armoires de cuisines.

2.2.4 Les revenus ou le pouvoir d'achat des ménages

Les nombreuses fermetures, les mises à pied, le taux de chômage élevé dans la région et le taux d'inflation, ont eu comme conséquence de réduire le pouvoir d'achat des individus. Donc les investissements dans les biens durables ont diminué au profit des biens semi-durables.

2.3 LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR

Le comportement actuel du consommateur révèle que ce dernier est plus fidèle et loyal au magasin qu'à la marque qu'il connaît peu. Sa tendance actuelle est d'acheter des meubles de style moderne ou contemporain et dans une moindre mesure, de style colonial. Les ébénisteries quant à eux produisent surtout des meubles de style colonial ou canadien. Seule leur fabrication d'armoires de cuisines est orientée vers un style moderne.

La plupart des consommateurs préfèrent les magasins pour plusieurs raisons, notamment parce qu'ils pensent trouver des meubles de plus grande qualité et un prix plus intéressant.

D'autres consommateurs préfèrent les magasins parce qu'ils recherchent des meubles importés. En fait, il y a plus de gens qui achètent les meubles qui sont fabriqués à l'extérieur du Canada¹⁰. Il s'agit surtout de meubles très spécialisés. Cet enjouement vers les meubles importés vient de la faiblesse de l'industrie canadienne et québécoise en particulier à répondre aux besoins de style, de qualité et de prix de ces consommateurs. Que l'on réfère aux magasins IKEA pour mieux saisir le problème.

Un autre facteur, susceptible d'influencer la demande de meubles artisanals et d'armoires de cuisines, est cet intérêt sans cesse grandissant qu'ont les propriétaires de maisons pour le bricolage. Les matières premières étant beaucoup plus faciles à transformer, ces derniers joignent l'utile à l'agréable en faisant souvent eux-mêmes leurs armoires de cuisines.

2.4 L'ENVIRONNEMENT LEGAL

L'intervention du gouvernement dans des domaines tels que la protection de l'environnement, la protection du consommateur, la législation en matière de main-d'œuvre et de bien-être social, constitue une lourde charge pour le secteur et contribue à augmenter les coûts. Il existe par

contre d'autres organismes et programmes gouvernementaux orientés vers l'aide et le soutien aux PME, dont l'intervention peut être bénéfique.

Du côté des ébénisteries, on remarque que celles-ci, compte tenu de leurs petites tailles, sont aux prises avec une législation trop lourde, qu'elles considèrent être plus coûteuse que bénéfique. En effet, plusieurs de leurs compétiteurs sont des ébénistes qui ne possèdent pas de structures légales pour opérer et aucune action n'a encore été portée contre eux de la part des principaux intervenants. Ils se trouvent donc défavorisés en supportant toutes les charges inhérentes à une structure légale.

2.5 DESCRIPTION DES PROCESSUS

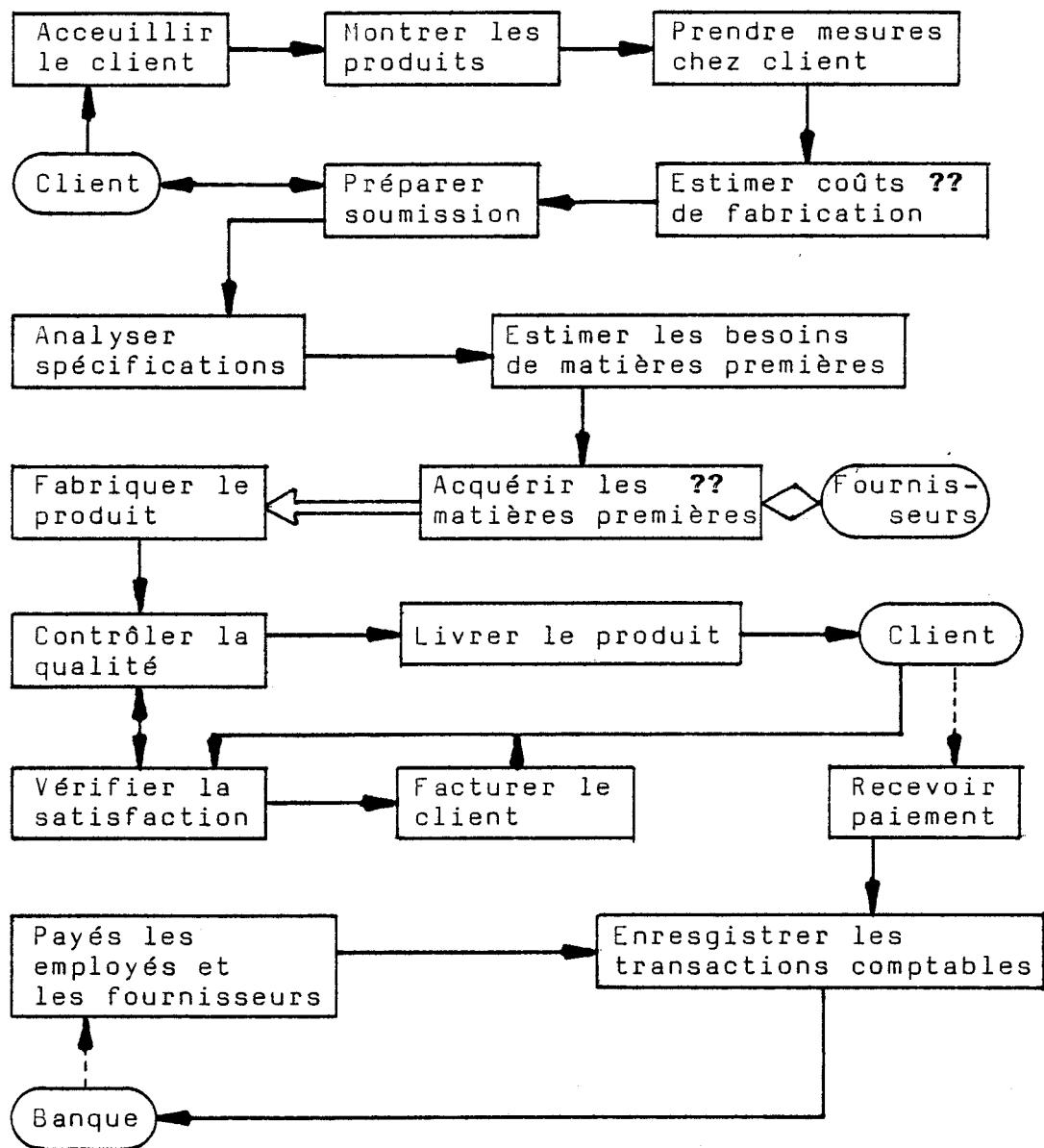
De façon générale, on peut distinguer trois types de processus dans une entreprise d'ébénisterie. Il s'agit bien sur de ceux qui ont le plus d'importance en terme de temps et d'impact. Il y a premièrement, le processus de gestion des projets, qui englobe tous les activités fonctionnelles de l'entreprise. A l'intérieur de ce processus, on retrouve, deuxièmement, l'activité d'approvisionnement qui constitue lui-même un processus. Troisièmement, les activités de fabrication sont suffisamment complexes pour retenir notre attention et faire l'objet d'une étude particulière. Nous allons donc analyser chacun de ces processus constituant l'organisation.

2.5.1 Processus de gestion des projets

Ayant eu le choix entre plusieurs entreprises, j'ai opté, pour décrire le processus de gestion des projets, une ébénisterie type, fabricant d'armoires de cuisines sur une base moitié en série et moitié sur mesure. Cette entreprise est l'une des mieux outillée dans la région et elle peut oeuvrer sur une base de 24 heures par jour. Cette entreprise serait représentée, selon le schéma

du processus d'approvisionnement, par l'entreprise A. Elle est donc de taille à pouvoir exploiter des marchés extérieurs et à jouer un rôle de distributeur.

Les principales activités de ce processus consistent en l'analyse des besoins du client, à la détermination des coûts de fabrication, en la fabrication du produit, et enfin, à l'enregistrement des transactions comptables visées par cette transformation.

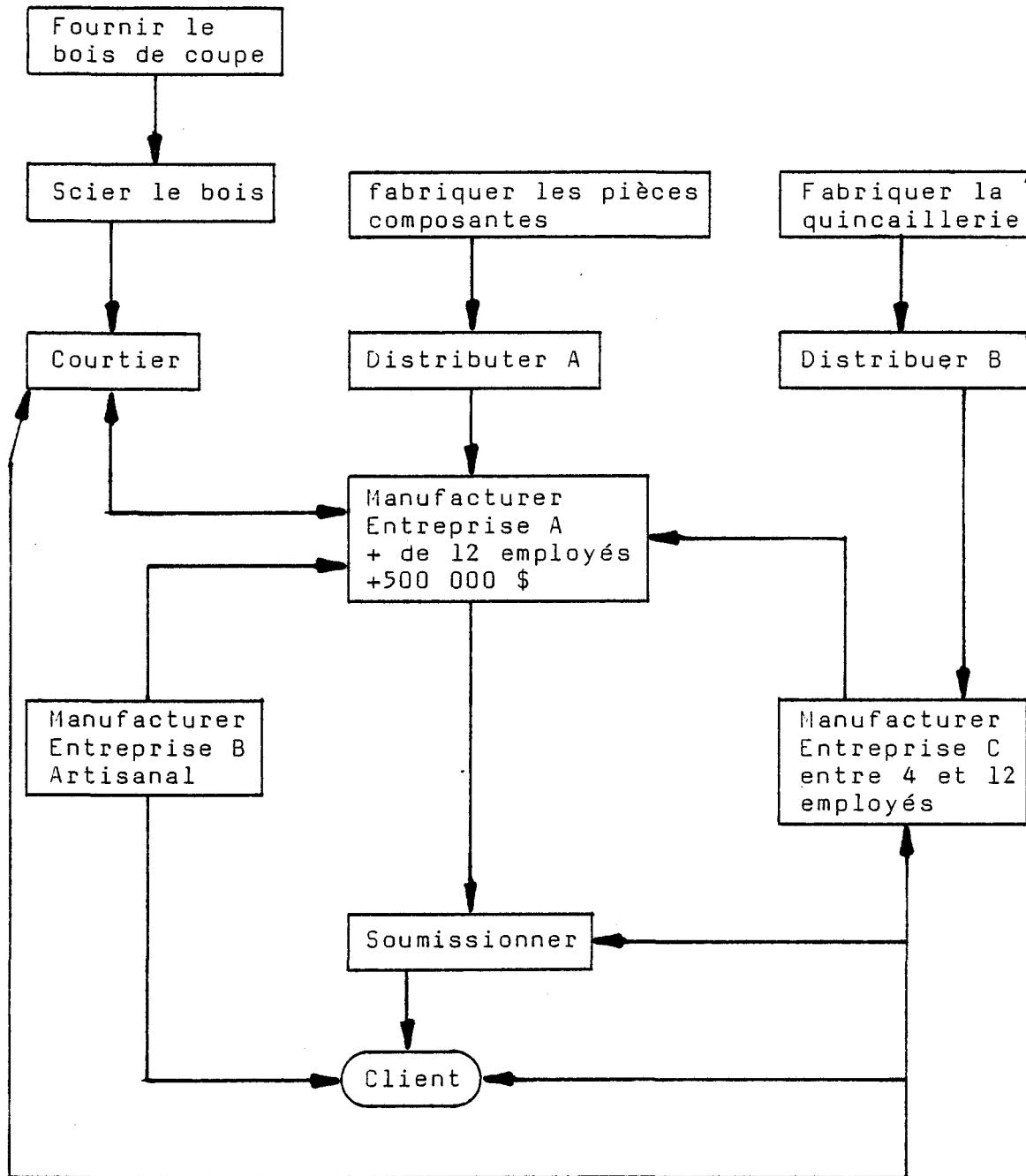
SCHEMA IPROCESSUS DE GESTION DES PROJETS

2.5.2 Processus d'approvisionnement

Afin de demeurer cohérent et de respecter l'objectif de la présente intervention, je vais vous schématiser le processus d'approvisionnement du secteur des ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean. Je veux avant tout vous démontrer les différents niveaux d'approvisionnements et l'évidence vous montrera le coût inhérent à chaque source. Une description littéraire plus détaillée du processus d'approvisionnement est faite dans la section qui traite de ce sujet.

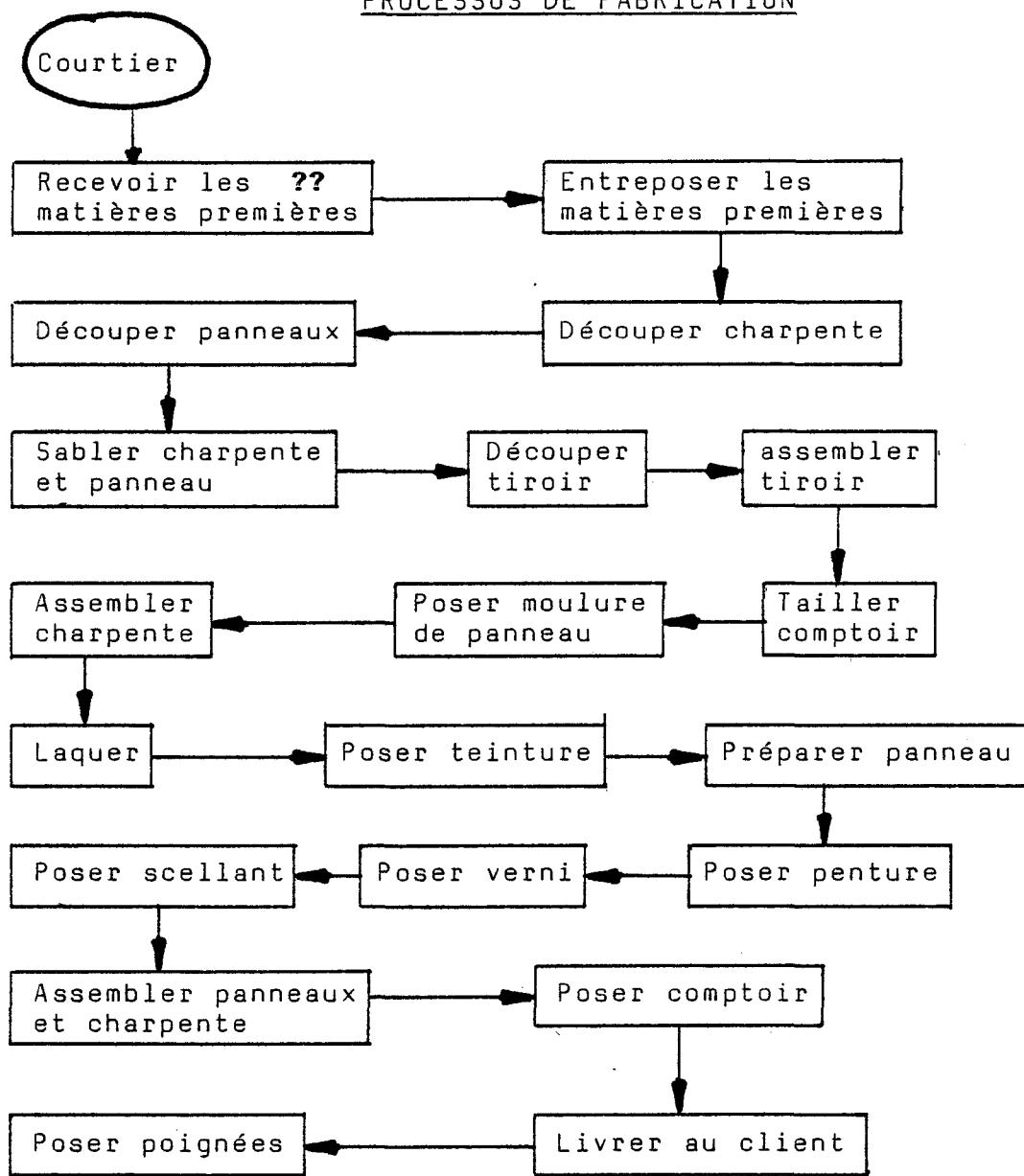
Globalement, l'approvisionnement peut se faire de trois façons, dépendamment de la taille de l'entreprise et de son pouvoir d'achat. Chaque niveau représente des coûts différents, le nombre d'intermédiaires étant plus ou moins grand.

SCHEMA II
PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT



2.5.3 Processus de fabrication

Comme dans le premier cas, le processus de fabrication sera décrit à partir d'une entreprise type. Le processus décrira les activités à réaliser à partir du moment où l'entreprise reçoit la matière première jusqu'à la livraison au client. Il s'agit d'activités techniques, comme le découpage du bois, le sablage, l'assemblage, le moulage, etc. Ce processus s'applique pour la fabrication d'armoires des cuisines.

SCHEMA IIIPROCESSUS DE FABRICATION

2.6 DESCRIPTION DES RESSOURCES

2.6.1 Les ressources humaines

L'entreprise moyenne dans le secteur des ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean, compte environ de quatre à six employés, pour un total d'environ 250. Pour ce type d'entreprise, c'est le propriétaire, lui-même ébéniste, qui s'occupe des tâches administratives en même temps qu'il oeuvre à la production. Ses employés sont généralement des apprentis menuisiers, qu'il forme avec le temps. On ne compte pratiquement jamais d'employés de bureau dans cette grosseur d'entreprise.

L'ébénisterie qui travaille à une plus grande échelle, emploie en moyenne de douze à vingt travailleurs.

On y retrouve d'abord le ou les propriétaires, qui sont généralement de formation différente. C'est à dire qu'on y voit toujours au moins un ébéniste de profession et un homme d'affaire qui se partagent ensemble les travaux de production et les tâches administratives. Leur association fait perdre un peu le caractère artistique de l'ébéniste au profit d'une meilleure rentabilité.

Dans ces entreprises, la secrétaire et le vendeur au comptoir assurent une permanence pour répondre aux clients. Les employés de production sont, comparativement au type précédent plus spécialisés dans leur travail.

Une autre forme, et c'est celle qui revient la plus souvent, est l'entreprise familiale. Dans ces ébénisteries le talent pour le travail du bois a été transmis de père en fils et elle oeuvre sur une base artisanale, sauf quelques exceptions, où deux ou trois membres d'une même famille s'y intéressent et réussissent, par leur agressivité, à faire de très bonnes affaires.

Le problème le plus souvent rencontré dans ce secteur est la rotation du personnel.

En effet, celui-ci, après avoir reçu toute la formation inhérente à un bon ébéniste quitte son emploi pour se partir à son compte. Il oeuvre au départ sans aucune forme légale, se limitant à de petites commandes spécialisées qu'il réalise dans son sous-sol de maison.

Il devient donc un compétiteur sérieux pour son ex-employeur, n'encourant pas les charges financières

inhérentes à l'opération d'une entreprise incorporée.

2.6.2 Les ressources financières

Les ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean, sont, comme la majorité des PME de leurs tailles, sous-capitalisées. Lorsqu'elles oeuvrent à un niveau artisanal, une comptabilité de caisse fait foi de bilan.

On décèle, par l'examen des faits, une faiblesse au niveau du fond de roulement, qui se traduit par des comptes à payer en retard, ce qui occasionne de la part des fournisseurs un refus de leur part à les faire accéder à un nouveau crédit. En fait la gestion financière de ces entreprises est pratiquement inexistante.

Pour les ébénisteries de plus grandes tailles, je réfère ici aux cinqs entreprises qui m'ont été accessibles et qui comportaient plus de dix employés, on y voit une nette différence.

Celles-ci ont à leur emploi un commis-comptable ou l'équivalent, qui est en mesure de fournir une image financière de l'entreprise, susceptible de générer l'information pour une meilleure prise de décision.

Au niveau de la planification financière, quelques rares exceptions agissent sur une base annuelle.

La faiblesse de ces entreprises réside dans le niveau de leurs comptes à recevoir. Non pas ceux du consommateur final, mais plutôt ceux des ébénistes qu'ils fournissent et très peu d'efforts de collection sont faits.

L'avantage qu'on leur concèdent, est leur grande accessibilité aux différents programmes d'aide à la PME offerts par les différents gouvernements.

La majorité de ces entreprises ont profité à un moment ou à un autre de ces aides, et plusieurs en profitent encore. Etant des entreprises de transformation à haut coefficient de main-d'œuvre, elles sont donc privilégiées par ces programmes.

2.6.3 Les ressources technologiques

2.6.3.1 Les procédés de production

On peut identifier trois catégories de fabricants selon le degré de l'intégration de leur production:

- 1- ceux qui fabriquent leurs composantes,
- 2- ceux qui fabriquent leurs composantes, mais achètent leurs portes,
- 3- ceux qui achètent toutes leurs composantes et ne font que de l'assemblage.

Les ébénistes de la région se partagent à part égale entre les deux premiers procédés. Ceux qui oeuvrent de façon artisanale et où leur production est à l'unité et sur commande, fabriquent toutes leurs composantes.

Les entreprises ayant un coefficient d'intégration plus élevé de leurs procédés de production, fabriquent leurs composantes mais achètent leurs portes. Ils ont une production semi en série et fabriquent du modulaire et du sur mesure.

Le troisième type de production n'est employé par aucun ébéniste de la région. Il semble pourtant que la tendance est pour ce type de production. Selon Monsieur Gérard Côté, attaché au Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, ce procédé est, semble-t-il, le plus rentable et constitue la solution de l'avenir¹¹.

Les méthodes traditionnelles comportent des inconvénients évidents:

- pour chaque mille pieds de bois brut achetés, le manufacturier doit assurer le transport d'une tonne d'eau dont il doit se débarasser dans des séchoirs pour obtenir un taux d'humidité de 6 à 8%.
- il doit ensuite débiter ce bois, enlever les défauts et ensuite couper aux dimensions requises, assumant ainsi des pertes considérables pour finalement utiliser environ 50 % de la matière première qu'il a manipulée¹².

Pour les dessus de comptoir prémoûté, son utilisation ne cesse de croître et la demande des consommateurs est de plus en plus grande. Les ébénistes de la région en font un usage courant et réalisent par ce produit l'avantage d'une production modulaire. Non seulement est-il économique à l'achat, mais il demande beaucoup moins de travail d'installation et son esthétique est supérieur au comptoir conventionnel.

2.6.3.2 La mécanisation

Au niveau de la mécanisation, une seule entreprise de la région possède des équipements à la fine pointe de la

technologie. Celle-ci s'efforce d'ailleurs en tout temps de s'informer sur les nouveaux produits et les nouveaux procédés afin de diminuer ses coûts de production. Quoique très coûteuse, cette machinerie offre l'avantage de fabriquer un produit de meilleur qualité, de plus belle apparence et plus rapidement.

Les autres ébénisteries, qui tardent à se moderniser, possèdent quant même un outillage adéquat, mais hésitent ou sont incapables de capitaliser sur de nouveaux équipements.

2.6.3.3 L'innovation

Le design semble être l'élément clé pour une meilleure mise en marché. Les produits étrangers qui pénètrent nos marchés sont propulsés par la qualité du design. Ils offrent une plus grande variété des options à l'intérieur, une conception modulaire, un plus grand luxe et élégance et une variété esthétique que nos entreprises n'offrent pas.

Il s'agit de le constater chez IKEA, qui est un grand distributeur de produits Suédois au Québec, pour s'apercevoir jusqu'à quel point ces éléments associés à une

conception modulaire sont importants.

Nos manufacturiers devraient peut-être examiner la rentabilité de perfectionner leur design pour mieux exploiter le marché.

2.7 DESCRIPTION DU CLIMAT SECTORIEL

Le secteur des ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean est caractérisé par la farouche concurrence que se livre les ébénistes eux-mêmes entre eux, et entre les ébénistes illégaux d'autre part. Personne ne semble se préoccuper vraiment de la venue des grands magasins dans le marché.

Le problème qui surgit est donc d'identifier nos vrais compétiteurs. S'agit-il de l'ébéniste lui-même, de l'ébéniste illégal ou bien du grand magasin. Ils essaient donc de compétitionner sur les trois niveaux et n'hésitent pas à diminuer leur prix face aux autres ébénistes pour l'obtention d'un contrat, en laissant le grand magasin offrir au prix qu'il veut.

Il en résulte donc une grande méfiance entre les ébénistes qui se considèrent comme de réels compétiteurs,

alors que les magasins offrent un produit de moindre qualité, à prix moindre, mais avec une meilleure mise en marché.

Cette incursion des grands magasins enlève une part appréciable de marché aux ébénisteries, qui jusqu'alors a toujours été consacré aux ébénistes. Il y a donc un changement de mentalité à faire afin de bien leur montrer les vrais compétiteurs.

2.8 SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT

Candidat au poste de problème

1- La mise en marché; à cause d'un faible réseau de distribution et d'une publicité déficiente.

2- Les approvisionnements; à cause du coût relié à l'achat de petites quantités.

3- Les ressources financières; à cause de leurs faiblesses structurelles à capitaliser et à percevoir ou payer leurs comptes

4- Les ressources techniques; à cause du peu d'effort qui est consacré dans le domaine des procédés de production et du design.

2.9 CHOIX ET JUSTIFICATION D'UN PROBLEME

Suite à la démarche entreprise jusqu'à maintenant, et possédant l'information dont vous venez de prendre connaissance, je crois que le problème le plus pertinent et qui aura le plus de répercussion positive sur le secteur, est celui des approvisionnements.

Nous avons retenu ce problème plutôt qu'un autre, parce qu'il est susceptible d'être solutionner par le groupe.

Le problème de mise ne marché pourra faire l'objet d'une démarche collective, il ne peut donc pas être retenu individuellement. En fait, il pourra facilement être inclue dans les activités du regroupement.

Le problème des ressources financières est interne aux entreprises, il ne relève donc pas de notre mandat; enfin, une intervention au niveau des ressources techniques ne peut se faire qu'individuellement compte tenu de la

différence du degré d'intégration des procédés de production dans les entreprises.

Enfin, les intermédiaires qui agissent entre le producteur et l'ébéniste représente un coût appréciable. Nous développerons, dans les étapes subséquentes, un système permettant de réduire les coûts reliés à l'approvisionnement et aussi d'augmenter la qualité de la matière première qui nous est fournie.

Nous considérerons aussi le fait que ce système sera susceptible d'influencer les autres candidats au poste de problème, soit par une mise en marché commune, par un réseau d'information pour partager les connaissances techniques de tous les ébénistes et d'augmenter la somme des connaissances individuelles.

Dans le prochain chapître nous nous appliquerons à faire une réflexion conceptuelle visant à développer un modèle pouvant servir de cadre de référence aux éventuels utilisateurs.

CHAPITRE 3

CHAPITRE 3

ANCRAGE

3.1 CHOIX DU SYSTEME PERTINENT

Le problème identifié, relié au coût des matières premières que doivent payer les propriétaires d'ébénisteries, peut être résolu par la mise en place d'un système d'achats regroupés.

Nous identifierons donc les activités nécessaires au bon fonctionnement d'un tel système, et aussi les activités nécessaires pour assurer sa continuité.

3.2 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT

Le système de regroupement d'achats est constitué d'un ensemble d'activités interactives que vont réaliser les membres de "Les Entreprises des Ebénisteries du Saguenay Lac-St-Jean Inc.", afin de se regrouper et de négocier leurs achats de matières premières et de services, pour leurs entreprises, auprès des fournisseurs locaux et provinciaux, afin de se donner un plus grand pouvoir

d'achat, leur permettant ainsi de diminuer leurs coûts de fabrication, d'augmenter leurs forces concurrenrielles et d'améliorer la rentabilité des entreprises membres du regroupement.

3.2.1 Validation de la définition

Propriétaires : les propriétaires d'ébénisteries membres du regroupement.

Environnement : le marché régional et provincial des biens et services consommés par les ébénisteries.

Clients : les propriétaires d'ébénisteries membres du regroupement.

Transformation: regrouper les achats afin de diminuer le coût des biens et services.

Acteurs : les propriétaires d'ébénisteries membres du regroupement.

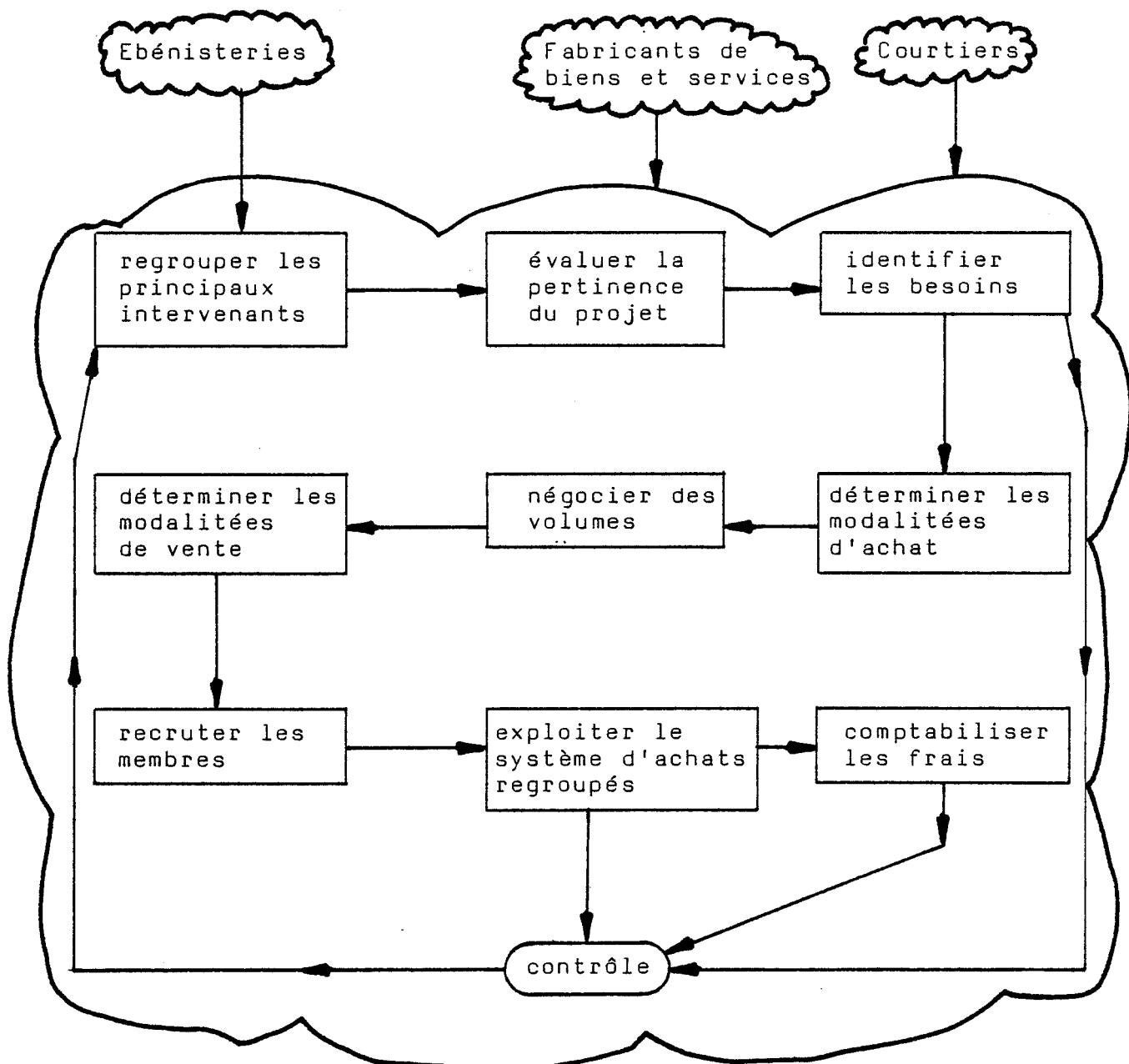
Point de vue : en négociant des prix en groupe, les ébénisteries augmenteront leurs forces concurrentielles, diminueront leurs coûts de fabrication, et augmenteront la rentabilité de leurs entreprises.

*note: interactive signifie le haut degré d'influence réciproque qu'auront les éléments du système entre eux.

3.3 CONCEPTUALISATION

SCHEMA IV

3.3.1 Système de regroupement d'achats



3.3.2 Validation du modèle

La validation du modèle sera réalisée à partir des critères proposés par Peter B. Checkland et se définissent ainsi¹³:

1- Le système a un objectif, une mission, une fonction.

2- Le système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle.

3- Le système a des composantes elles-mêmes systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées.

4- Les composantes de ce système ont un certain degré d'inter-relation permettant à un effet de se permutter dans tout le système.

5- Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large et/ou a un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions impliqués.

6- Le système a des ressources humaines et physiques.

7- Le système a des preneurs de décision et un processus de prise de décision.

8- Le système a une garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

Nous allons donc vérifier si le modèle conceptuel répond à ces critères.

Le système a comme objectif de regrouper les achats de matières premières afin de diminuer le coût de fabrication des ébénisteries.

Le système peut mesurer ses performances en vérifiant la satisfaction de ses membres par rapport aux besoins identifiés.

Le système se divise en huits sous-systèmes, ayant eux-mêmes les mêmes caractéristiques d'un système.

Chaque sous-système est interrelié par un flux d'informations, d'argent ou de matières premières. Il sont indispensables l'un à l'autre. La négociation des volumes ne peut se faire sans une revision continue des besoins et ainsi de suite.

Le système a des contacts et des échanges avec l'environnement sans lesquels il pourrait subsister. Ses contacts quotidiens se font principalement avec les fournisseurs de biens et services nécessaires à leur production.

Le système requiert des hommes, de l'argent, des matières premières et des services.

Les preneurs de décisions sont les ébénistes eux-mêmes, membres du regroupement.

Sa continuité est assurée, parce qu'il répond à un besoin continual d'approvisionnement en biens et services de la part de ses utilisateurs.

3.4 COMPARAISON AVEC LA REALITE

Il n'existe pas à l'heure actuelle de système d'achats regroupés pour les ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean. Chacun s'approvisionne chez son distributeur en petite quantité, qu'il paie d'ailleurs beaucoup plus chère.

Avant cette intervention, aucun effort de regroupement d'achats n'avait été effectué. Par l'implantation de ce système, nous croyons fermement que les entreprises d'ébénisteries pourront bénéficier d'économies d'échelles appréciables.

Si l'on réfère aux autres formes de regroupement déjà existant dans d'autres secteurs, il est évident que notre démarche est fondée. Le succès de notre projet ne peut être garant que dans la mesure où chaque propriétaire d'ébénisterie s'impliquera dans la démarche.

Toutefois, même en l'absence d'une structure formelle de regroupement, les ébénistes du Saguenay Lac-St-Jean possédaient déjà, avant la présente intervention, un mode d'approvisionnement permettant à quelques entreprises de profiter des volumes d'achats utilisés par leurs compétiteurs qui venaient acheter chez lui. Référant au schéma 2, l'entreprise A profite des volumes de l'entreprise B et une partie de celle de C. Nous allons donc reprendre les principaux éléments du modèle et vérifier si une activité proposée existe déjà sous une forme ou sous une autre dans le système actuel.

3.4.1 Regroupement des principaux intervenants

Il existe bien sûr, au sein du secteur, des contacts informels entre les ébénistes. Ils se font de façon individuelle et l'information qui y est véhiculée n'a souvent de sens que si elle a une connotation économique. Notre modèle nous propose plutôt des échanges formels,

structurés, avec un objectif moins économique, mais aussi humain.

Notre modèle permet, en plus de regrouper les achats de biens et services, d'établir une concertation pour lutter contre leurs vrais compétiteurs, plutôt que de se compétitionner entre eux, dans des domaines où ils n'en retirent aucun avantage. Nous nous attendons alors à changer de niveau de communication.

3.4.2 Identification des besoins

La phase d'identification des besoins existe déjà dans le secteur des ébénisteries. De façon naturelle, chaque ébéniste doit constamment identifier ses besoins en matière première et service afin de répondre à la demande du marché et pour suivre son évolution.

Ce que nous nous proposons de faire est de changer de niveau de résolution en passant d'une base individuelle à une base collective, pour identifier nos principaux besoins afin d'atteindre notre objectif et de répondre aux exigences du marché.

3.4.3 Détermination des modalités

Au niveau de l'entreprise individuelle elle-même, les modalités d'échanges entre ses fournisseurs d'une part et ses clients d'autre part ne sont pas toujours transparentes. Dans le cas présent, cette activité du système déterminera les règles du jeu entre les fournisseurs et le regroupement, et entre le regroupement et les entreprises membres. Les règles à suivre devraient assurer au regroupement une meilleure représentativité, et un contrôle plus strict pourra alors être réalisé afin de mieux évaluer les performances du système.

3.4.4 Recrutement de membre

Totalement absent à l'heure actuelle, cette activité du système nous permettra de développer à travers les membres un réseau de communication, où l'information transmise sera accessible à tous, tant au niveau de l'aide technique que des services. Actuellement, les propriétaires d'ébénisteries doivent chercher individuellement l'information qu'ils désirent et par surcroit, ne peuvent y consacrer beaucoup de temps. Par la mise en contact de propriétaires d'entreprise d'un même secteur, plus d'information pourront être échangées, et plus rapide et

facile sera son accès.

Sommes toute, la philosophie que dégage le système incite les propriétaires d'ébénisteries à passer d'un état individualiste à une démarche axé sur le collectivisme.

CHAPITRE 4

CHAPITRE 4

IMPLANTATION DU CHANGEMENT

4.1 DESCRIPTION DES ACTIVITES

Dans ce chapître nous développerons, à partir du modèle conceptuel conçu précédemment, les activités inhérentes au modèle, afin de rendre opérationnel le système de regroupement d'achats. Ces activités seront regroupées sous une forme de sous-système possédant les mêmes caractéristiques que le système principal. Nous décrirons donc nos activités à travers huit sous-systèmes identifiés comme suit:

- Sous-système de regroupement des principaux intervenants;
- Sous-système d'évaluation de la pertinence du projet;
- Sous-système d'identification des besoins;
- Sous-système d'élaboration du processus d'achat;
- Sous-système de négociation des volumes;

- Sous-système d'élaboration du processus de vente;
- Sous-système de recrutement des membres;
- Sous-système de gestion d'achats regroupés.

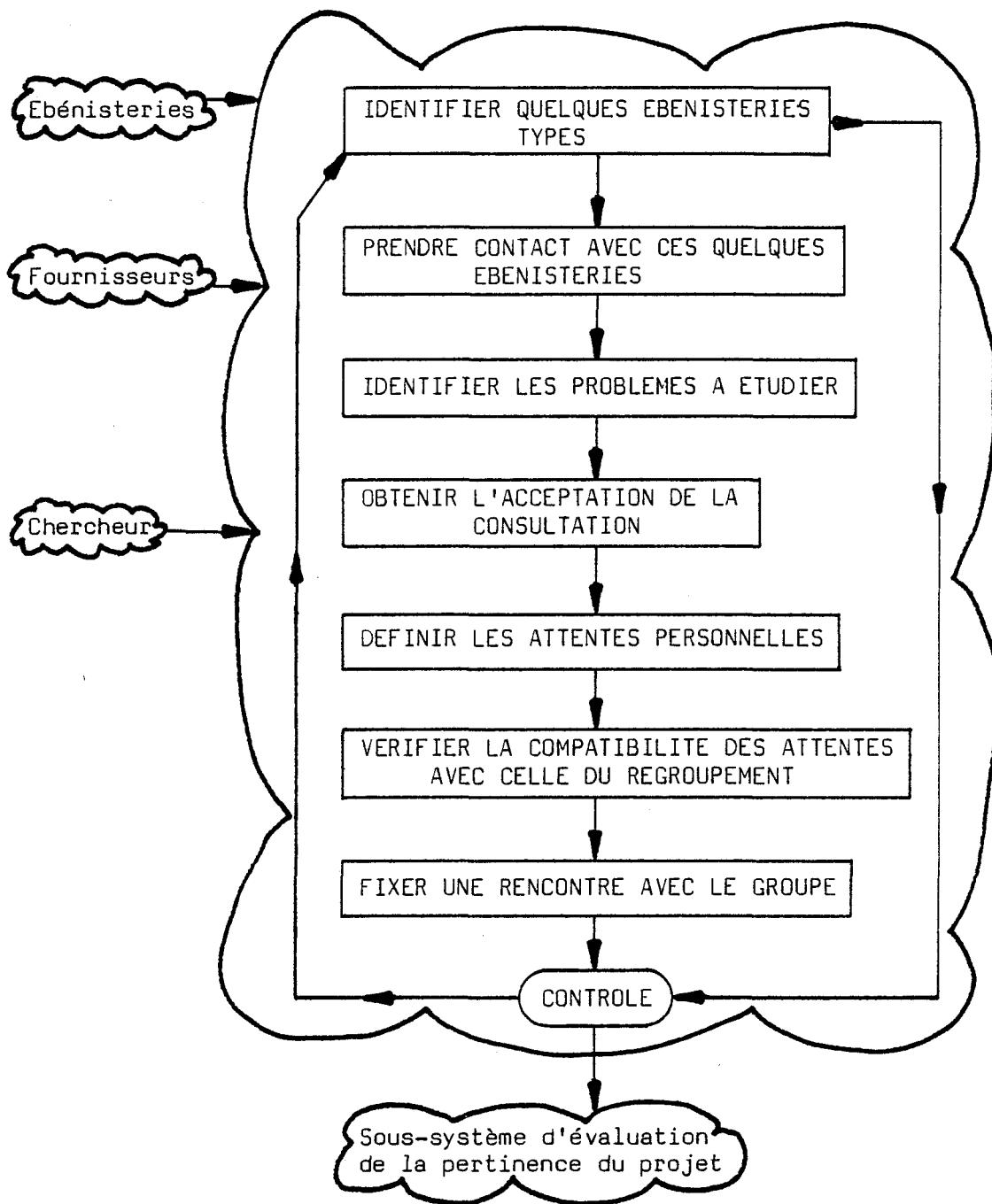
Lorsque le système global sera mis en opération, une période de rodage lui sera permis et alors nous fermerons la boucle de cette intervention par un contrôle des opérations et des activités réalisées, conformément avec nos objectifs initiaux et avec l'identification des besoins des ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean.

4.2 REGROUPEMENT DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

Le schéma V vous montre les activités nécessaires au regroupement initial des ébénisteries qui aura par la suite la tâche d'étudier la pertinence du projet. Ce sous-système est principalement réalisé par le chercheur, qui agira à ce stade comme une bougie d'allumage au projet.

L'environnement principal de ce sous-système est composé des ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean, des intervenants potentiels, et du chercheur-acteur. Plus tard, nous le verrons, l'environnement deviendra plus complexe et plus difficile à manipuler, par l'ajout de certains intervenants plus récalcitrants au projet de regroupement.

Le but de ce sous-système est de réunir quelques ébénistes afin de vérifier si les attentes de ceux-ci sont conformes au modèle développé. Les activités à réaliser sont axées sur la recherche d'information par une consultation individuelle des ébénistes concernés pour ensuite les réunir autour d'une même table.

SCHEMA VSOUSSYSTEME DE REGROUPEMENT DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

4.2.1 Identification de quelques ébénisteries

Cette activité a été réalisée partiellement par l'Association PME qui visait initialement à, rappelons-le, regrouper des propriétaires d'entreprises de tous les secteurs d'activités. Toutefois, devant la confusion que cela générerait, peu d'information valable était émise et plusieurs s'en lassèrent. Il fallait donc au plus tôt redonner la motivation initiale, en fournissant aux ébénistes une structure d'encadrement et de fonctionnement sur laquelle ils pourraient découvrir et régler leurs zones problématiques.

En date du 26 janvier 1983, suite à une réunion de l'Association PME, je pris rendez-vous avec les quatorze ébénistes alors membres de l'Association. Il me semblait déjà évident que nous étions trop nombreux pour discuter confortablement et efficacement des problèmes propres à chaque entreprise.

4.2.2 Identification des problèmes à étudier

C'est en groupe de trois ou quatre que j'ai rencontré, la semaine suivante, tous les ébénistes intéressés. Ces rencontres visaient à identifier des

problèmes communs et à établir la priorité de ceux-ci.

Voici la liste des principaux problèmes soulevés lors de ces rencontres :

- publicité inexiste
- ébénistes illégaux
- main-d'oeuvre coûteuse
- concurrence extérieure très forte
- coût des matières premières élevé
- qualité des matières premières variable
- délai de livraison incertain
- difficulté de produire en série
- difficulté d'établir un prix de revient
- outillage très coûteux
- difficulté d'obtenir des cartes de compétence
- manque de technique pour les nouveaux procédés de production
- manque d'information pour les nouveaux produits

Nous avions d'ores et déjà une bonne liste de problèmes à solutionner. Il a été décidé de procéder par priorité et nous avons convenu de sélectionner ceux que nous pouvions régler en groupe, c'est à dire ceux qui ont trait aux matières premières, aux services et à l'information.

4.2.3 Définir les attentes personnelles

Il fallait par la suite, pour s'assurer la participation de chacun, dans un but de continuité, vérifier quels étaient les attentes de chacun face à un regroupement d'achats de biens et services.

Les attentes de chacun face au regroupement se résument ainsi:

- diminuer le coût des matières premières
- faire de la publicité
- échanger des idées avec les autres
- se former en s'informant.

Ce sont là les principaux éléments qui sont ressortis et qui je crois étaient parfaitement compatibles avec le regroupement.

Le douze mai 1983, nous avons convoqué une autre assemblée générale afin de faire état de la situation. Cette dernière nous a permis d'obtenir le consentement de chacun et un conseil d'administration provisoire fut élu.

Il était composé de:

| <u>NOM</u> | <u>TITRE</u> | <u>ENTREPRISE</u> |
|------------------|----------------|-----------------------|
| Martial Tremblay | Président | Bois de plancher B.G. |
| Bruno Savard | Vice-Président | BBCDS |
| Réal Doucet | Secrétaire | Menuiserie RD |
| Roger Pilote | Trésorier | Cuisines du Saguenay |
| Romain Larouche | Coordonnateur | Vanités du Saguenay |

4.3 ANALYSER LA PERTINENCE DU PROJET

La phase d'évaluation du projet est une étape cruciale pour le regroupement. En effet, c'est à ce moment que nous devons définir les objectifs du regroupement, son rôle et sa mission. Il est donc très important que chacun participe à l'élaboration de ces activités afin de s'assurer d'une meilleure compréhension.

4.3.1 Objectif du regroupement

En réunion du conseil d'administration le 17 mai 1983, les éléments suivants ont ressorti pour constituer notre objectif.

- défendre les intérêts de nos membres,
- diminuer le prix de revient de nos produits,
- augmenter le volume des ventes,
- avoir une meilleure mise en marché,

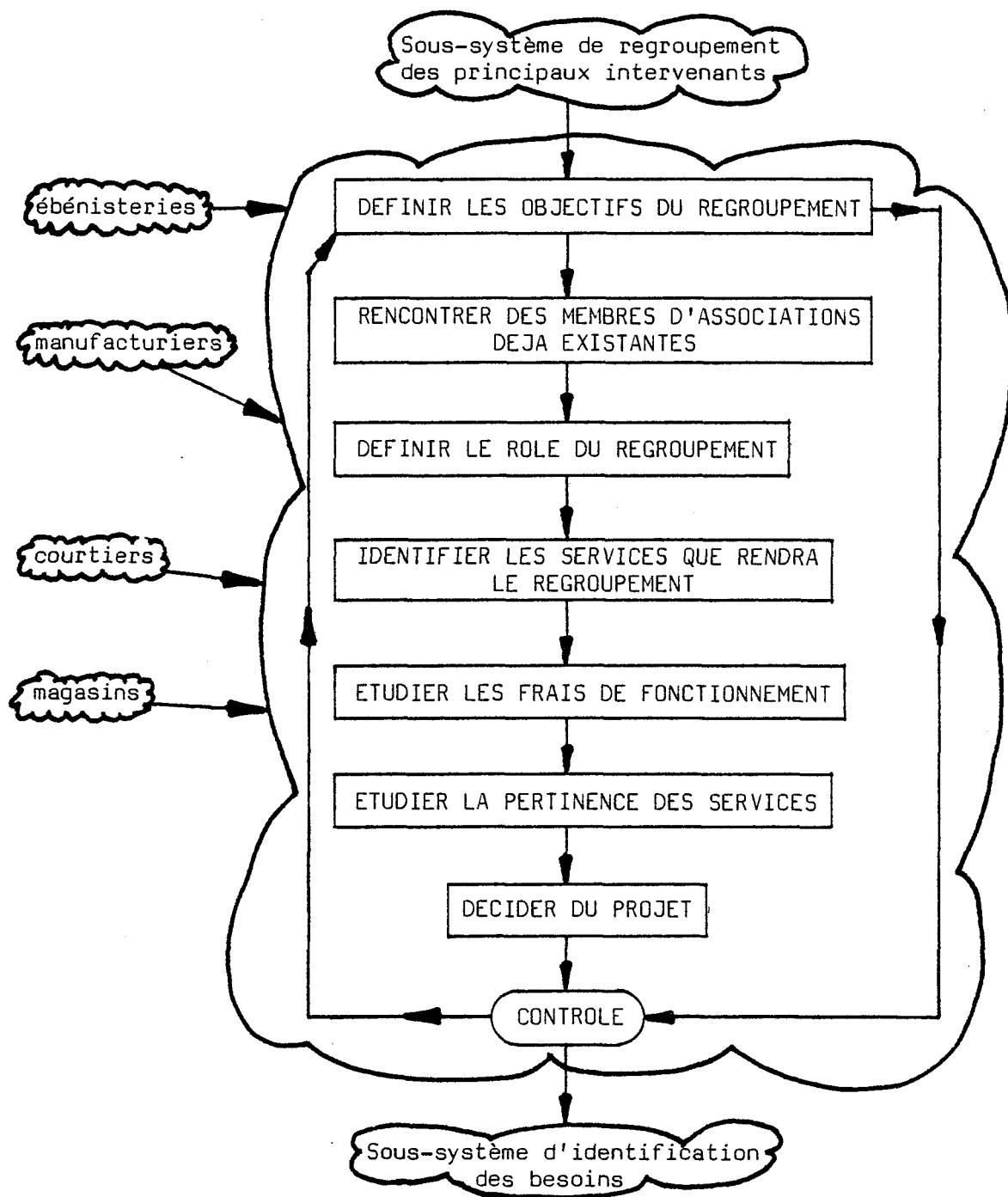
- fournir l'information nécessaire aux membres afin d'augmenter leur niveau de compétence.

Nous avions donc la base de notre objectif spécifique. Plus généralement, l'objectif du regroupement se définit comme suit:

Fournir aux membres du regroupement des ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean la structure nécessaire à son bon fonctionnement, en s'assurant une continuité et une autonomie propre à leur regroupement et devant répondre à leurs besoins spécifiques.

Une fois notre objectif défini, compris et accepté de tous, nous étions en mesure de continuer la réalisation de nos activités représentées par le schéma VI.

SCHÉMA VI
SOUS-SYSTÈME D'EVALUATION DE
LA PERTINENCE DU PROJET



C'est à partir de ce moment que notre environnement est devenu plus complexe. Il fallait alors tenir compte des besoins des ébénistes eux-mêmes, des exigences des manufacturiers, du contrôle des courtiers et de la mise en marché massive des grands magasins. Nous devions, dans toutes nos décisions, faire intervenir l'un ou l'autre de ces éléments.

4.3.2 Rencontre avec des membres d'associations

Cette démarche avait pour but de s'informer des modes de fonctionnement auprès de regroupements déjà existants. Devant la multitude de regroupements, nous avons décidé d'organiser une rencontre avec M. Marcel Laverdière, spécialiste des regroupements, attaché à la Direction Générale des Services aux Entreprises du Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme.

Cette rencontre a eu lieu le 18 mai 1983. Les représentants des regroupements suivants étaient présents:

| | |
|------------------|------------------------------|
| Guy Gagné | Ass. PME |
| M.Robert Tapin | Ass. des Carrossiers, Québec |
| Gilles Déry | Ass. des Carrossiers, SLSJ |
| Christian Gravel | Ass. des Carrossiers, SLSJ |
| Bruno Minier | Ass. des Restaurateurs, SLSJ |
| Laval Bergeron | Ass. des Ebenisteries, SLSJ |

Les secteurs présents visaient surtout le regroupement de services. Pour notre part, c'est à dire un regroupement d'achats, les informations reçues et susceptibles de nous aider sont les suivantes:

- L'aspect marketing ne doit pas être développé immédiatement. Même si le but ultime d'une entreprise est de vendre davantage, il faut diminuer nos coûts d'approvisionnements pour être plus compétitifs.
- Un nombre de quinze à vingt membres maximum est conseillé pour partir.
- Il faut bien définir les activités du regroupement et qu'elles soient comprises et acceptées de tous les membres.

4.3.3 Le rôle du regroupement

Conformément à nos objectifs, le regroupement devra fournir aux membres les services définis par ces derniers. Le regroupement sera responsable de l'exécution des décisions de l'assemblée générale et agira comme représentant des membres auprès des principaux intervenants du super système.

Le regroupement n'a sa raison d'être que pour défendre les intérêts de ses membres tant au niveau pécuniaire que social.

4.3.4 Les services du regroupement

Suite à trois réunions du C.A. tenues au cours du mois de mai 1983, nous avons décidé que les services du regroupement allaient être, dans un premier temps, les suivants:

- services d'approvisionnement de matières premières utilisées à gros volumes;
- services d'approvisionnement de quincaillerie entrant dans la fabrication d'armoires de cuisines;
- services de consultation;
- services d'achats de publicité, cartes d'affaire, papeteries, etc;
- services d'information auprès des membres.

Il s'agit évidemment d'un point de départ, car nous ne voulions pas entrer dans une trop grande gamme de services qui aurait eu l'effet de diluer nos efforts, compte tenu de nos moyens limités. Dans la section d'identification des besoins, nous élaborerons davantage sur chaque service.

4.3.5 Evaluation des frais de fonctionnement

Le budget prévisionnel pour l'année 1984 a été établi en fonction d'un objectif de 20 membres avec une cotisation de 250.00 \$. En voici les détails:

TABLEAU 2 LE BUDGET PRO-FORMA

Recettes:

| | |
|-----------------------------|---------|
| Cotisations (\$250. x 20) | 5000 \$ |
|-----------------------------|---------|

Déboursés:

| | |
|----------------|---------|
| Publicité | 2500 \$ |
| Conférences | 500 \$ |
| Frais de poste | 300 \$ |
| Réprographie | 300 \$ |
| Secrétariat | 250 \$ |
| Papeterie | 200 \$ |
| Auto-collant | 250 \$ |
| Téléphone | 200 \$ |
| Charte | 500 \$ |

| | |
|---------|---------|
| TOTAL : | 5000 \$ |
|---------|---------|

4.3.6 Décider du projet

Suite aux informations amassées jusqu'à maintenant et possédant l'appui des ébénistes, il a été décidé en réunion du conseil d'administration de mener à terme notre projet. Nous devions à partir de ce moment nous donner une structure légale afin d'avoir une meilleure représentativité auprès des intervenants à rencontrer. Une demande d'incorporation fut faite auprès de l'Inspecteur Général des institutions financières du Gouvernement du Québec.

Nous pourrons à partir du 28 décembre 1983 oeuvrer sous l'entité juridique " Les Entreprises des Ebénisteries du Saguanay Lac-St-Jean Inc.".

L'entreprise a été incorporée en vertu de la partie 1A de la loi des compagnies au Québec. Une seule clause a été changée, soit celle sur le transfert des actions. Nous avons décidé qu'aucune action ne circulerait entre les ébénistes. Ceux-ci, advenant leurs retraits, devront obligatoirement revendre leurs actions à la Compagnie, dans le but d'éviter le contrôle possible par quelques ébénistes.

Ces actions ont une valeur de un dollar (1.00 \$) et sont vendues en groupe de cent. Vous trouverez en annexe une copie du certificat d'enregistrement et de constitution.

4.4 IDENTIFICATION DES BESOINS

Ce sous-système vise à prendre connaissance des problèmes inhérents à l'approvisionnement et à identifier les besoins des entreprises pour ensuite pouvoir les satisfaire selon leur priorité. Les activités à réaliser sont représentées au schéma VII.

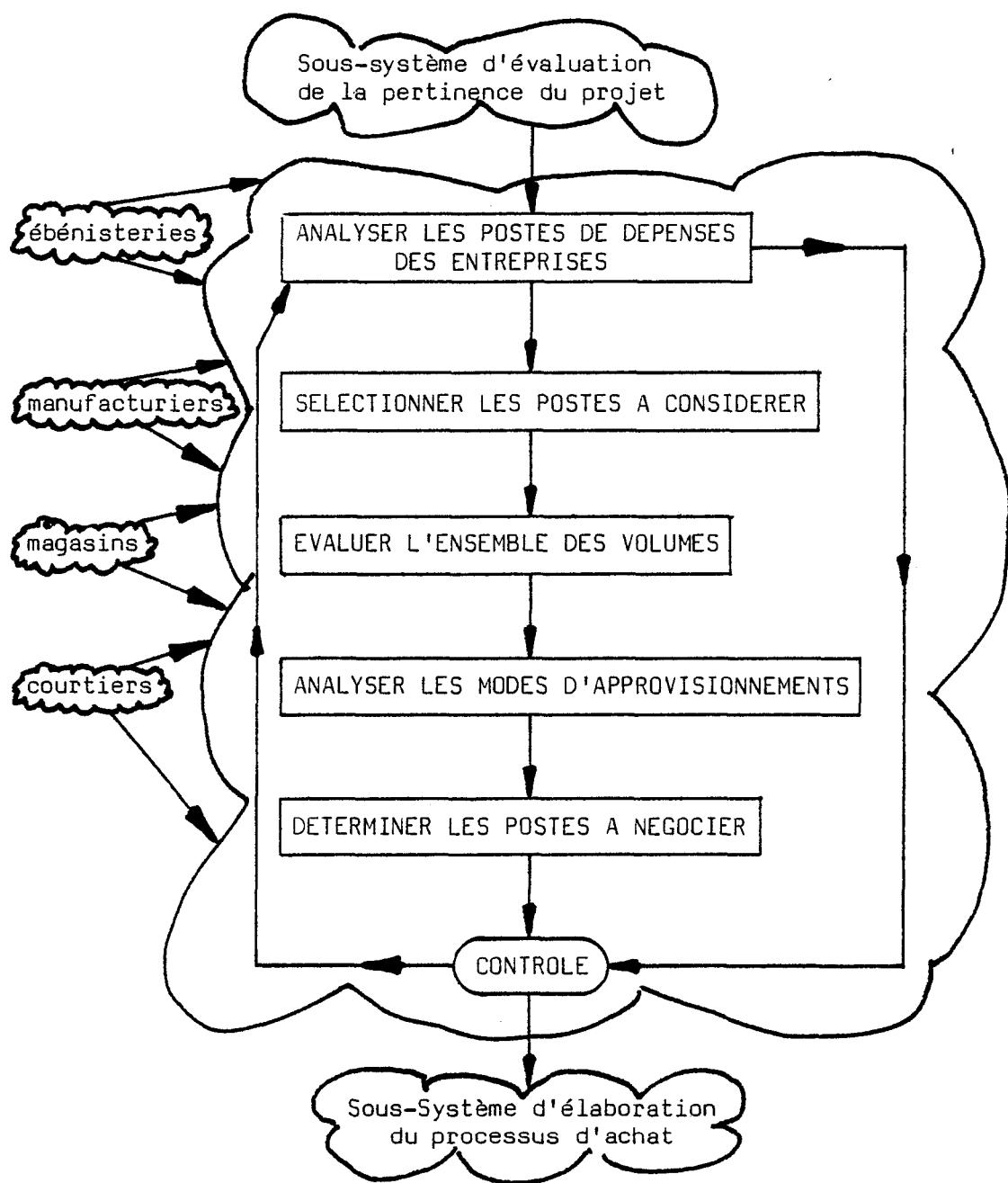
4.4.1 Analyse des postes de dépenses

L'objectif de cette activité est de nous fournir l'information nécessaire pour choisir les matières premières et les services qui seraient les plus rentables à acheter en groupe.

Pour la réaliser, j'ai choisi de rencontrer six entreprises types, de différentes tailles et de différentes fabrications. Les postes de dépenses ont été analysés à partir de deux ébénisteries de quinze à vingt employés, de deux autres de huit à quatorze employés et enfin deux entreprises artisanales.

Cet échantillonnage est justifié par l'obligation d'obtenir une meilleure représentativité du secteur et l'impossibilité d'obtenir l'information voulue de la part de toutes les ébénisteries.

SCHEMA VII
SOUS-SYSTEME D'IDENTIFICATION DES BESOINS



Considérant qu'à toute fin pratique les produits employés sont sensiblement les mêmes, voici les principaux produits utilisés par les ébénisteries. Ils ont été sélectionnés pour le volume qu'ils génèrent.

- Prémoulé couleur uni 32"
- Prémoulé couleur uni 25"
- Prémoulé couleur standard
- Prémoulé couleur standard 32"
- Mélamine 1/2, blanc, amande, champagne
- Mélamine 11/16, blanc, amande, champagne
- Vinyle 1/2 et 5/8, deux cotés
- Les pentures
- Les panneaux d'armoires
- Le chêne, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- Le merisier, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- Le frêne, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- L'orme rouge, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- L'orme gris, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- Le pin clair, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- L'érable sap, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- L'érable régulier, toutes grandeurs, sélect et meilleur
- Le pin grade meuble.

Ce sont là les matières premières utilisées en grandes quantités. Du côté des produits à plus petits volumes ou qui représentent une moins grande dépense, nous avons

- La colle, le papier sablé,
- les vis et les clous,
- les moulures, les teintures,
- les petits outils, les poignées,
- la mélamine imitation de bois,
- le cèdre, le plaine, le teck,
- le noyer, l'acajou, le tremble.

Cette liste des matières premières employées par les ébénisteries fabricants de meubles et/ou d'armoires de cuisines, comprend les produits de base entrant dans la fabrication.

Au niveau des services, ils sont beaucoup moins nombreux, mais occupent quant même une bonne partie des dépenses; les plus importants sont:

- l'huile à chauffage, l'électricité,
- les assurances, la publicité,
- les services comptables.

4.4.2 Sélection des postes de dépenses

Les négociations d'achats en groupe porteront sur les produits à gros volumes, c'est à dire ceux énumérés en premier lieu. A cause du caractère particulier qu'ils prennent dans les approvisionnements nous considérons que ceux-ci seront d'un plus grand intérêt pour les ébénistes.

Nous tenterons toutefois, dans un premier temps, de réduire au minimum cette liste, afin, comme nous le mentionnions, d'éviter de diluer nos efforts dans une trop grande gamme de produits. Nous procèderons étape par étape, en ajoutant régulièrement de nouveaux produits et services.

Conscient de la complexité de la démarche nous préférions cette stratégie, à une négociation globale de tous les produits, pour pouvoir en cours d'implantation modifier les activités qui le demanderons en exerçant un contrôle très strict.

4.4.3 Evaluation de l'ensemble des volumes

Les volumes des matières premières utilisées ont été échantillonnées à partir de la même méthode décrite auparavant, mais sur une base de douze entreprises. Les

tableaux 3 et 4 font état des matières premières utilisées à gros volumes.

Comme vous pouvez le constater, le secteur des ébénisteries au Saguenay Lac-St-Jean emploie de grandes quantités de bois et de produits du bois. Achetées individuellement, ces matières premières sont très coûteuses. Par contre les escomptes de quantité peuvent être appréciables.

Avec cette information nous pourrons négocier auprès des fournisseurs appropriés, qui, sommes toutes, en retrouveront leurs comptes.

TABLEAU 3
LISTE DES PRINCIPAUX BOIS
employés par les ébénistes

| <u>type de bois</u> | <u>quantité échantillonnée</u> |
|------------------------|--------------------------------|
| pin | 325000 pmp |
| pin blanc | 250000 pmp |
| merisier | 100000 pmp |
| cerisier | 85000 |
| frêne blanc | 40000 |
| érable rouge | 35000 |
| érable régulier | 35000 |
| érable sap | 35000 |
| érable piqué | 30000 |
| chêne blanc | 25000 |
| cèdre de l'ouest | 25000 |
| hêtre | 20000 |
| cèdre de l'est | 12000 |
| tilleul | 12000 |
| peuplier jaune | 10000 |
| orme | 10000 |
| tremble | 7500 |
| noyer noir | 6000 |
| acajou | 6000 |
| noyer cendré | 5000 |
| acajou des Philippines | 1000 |
| teck | 1000 |

TABLEAU 4
LISTE DES PRINCIPAUX PRODUITS
EMPLOYES PAR LES FABRICANTS D'ARMOIRES

| <u>produits</u> | <u>quantité</u> |
|---------------------|-----------------|
| BCF | 450 x (4x8) |
| Formica-Mélamine | 10 000 feuilles |
| panneaux d'armoires | 250 000 \$ |
| panneaux vinyles | 8 000 feuilles |
| masonite | 2000 feuilles |
| pentures | 5000 paires |

4.4.4 Analyse des modes d'approvisionnement

En fait, cette activité réfère au processus d'approvisionnement décrit au chapître 2 section 5.

Nous voulions par cette exercice, analyser la possibilité d'éliminer un intermédiaire tout en conservant notre sécurité d'approvisionnement.

Notre étude nous a révélé qu'il était impossible, pour l'instant, d'éliminer les courtiers. Ils sont très farouches au projet et une action de notre part contre eux nous priverait de l'approvisionnement du moulin à scie

sélectionné. En effet, les courtiers pourraient facilement prendre des mesures de représailles contre ce dernier pour nous bloquer nos approvisionnements.

Les courtiers possèdent le monopole de la distribution peuvent cesser tout achat d'une scierie en particulier afin de lui démontrer son rôle "important" de distributeur. La scierie ne pourrait qu'alors se plier aux exigences du courtier, et ne plus vouloir distribuer directement au fabricant. Il est donc évident que les scieries, même en étant contre le principe actuel, à cause des prix souvent dérisoires qu'elles retirent de leur première transformation du bois, ne sont pas prêtes à prendre ce risque.

De notre côté, nous ne pouvons acheter la production totale d'une scierie, parce que, premièrement, notre volume ne nous le permet pas et deuxièmement, une seule scierie ne transforme pas toutes les essences de bois, pour des raisons pûrement techniques.

Nous déterminerons dans la prochaine section et dans celle qui concerne la vente des produits, comment nous allons procéder pour distribuer nos produits achetés en groupe.

4.5 ELABORATION DU PROCESSUS D'ACHAT

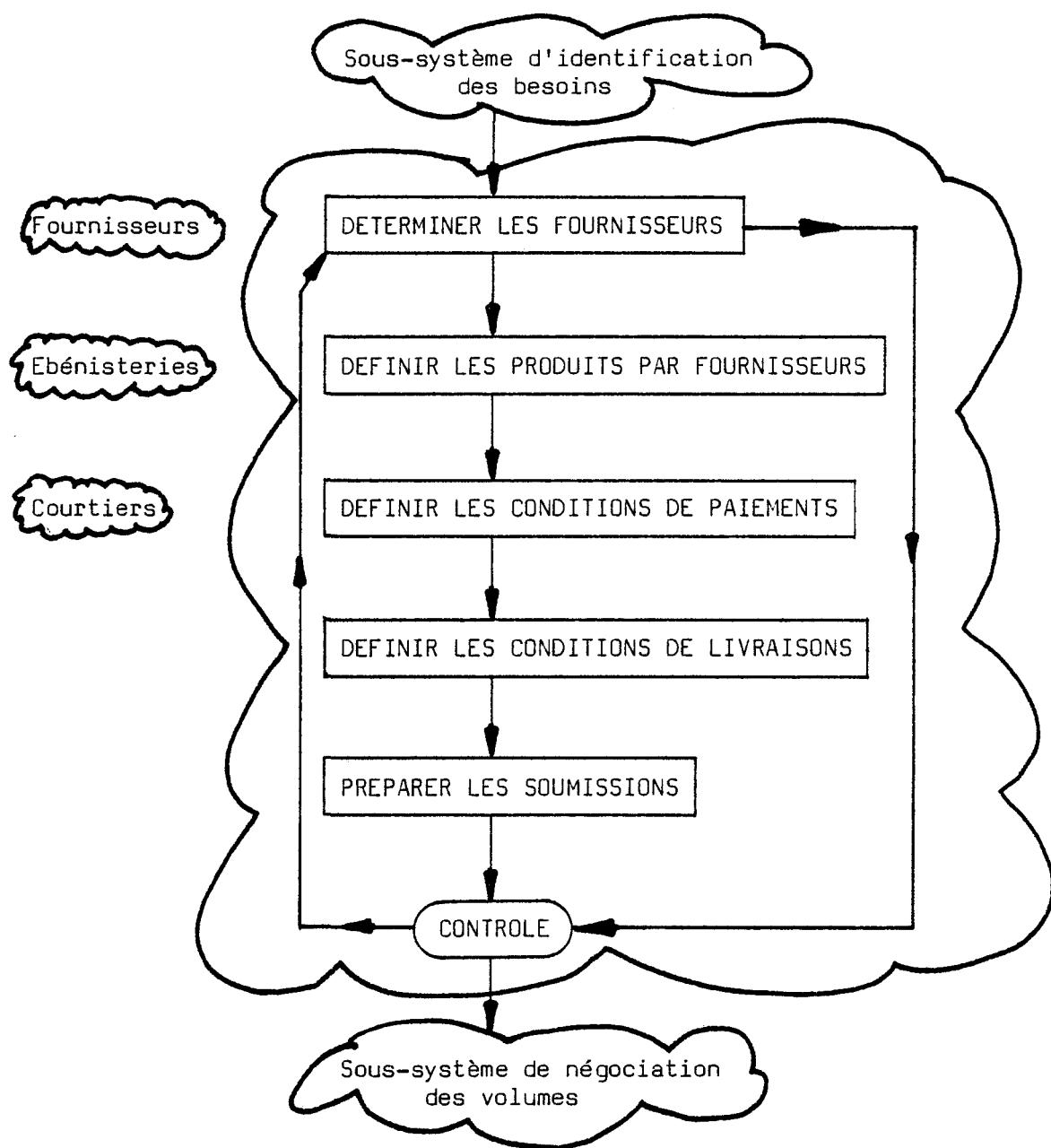
Ce sous-système, représenté par le schéma VIII, nous aidera à établir les conditions d'approvisionnements les plus avantageuses pour nos membres auprès des meilleurs fournisseurs. Nous nous efforcerons dans cette démarche de faire meilleure figure possible face aux fournisseurs, car la nouveauté de notre projet peut les rendre distants à vouloir faire affaire avec nous. Nous avons donc des preuves à démontrer, et l'endossement d'entreprises sérieuses qui oeuvrent dans le secteur depuis nombres d'années sera garant de notre avenir.

Les principales activités consistent à déterminer les meilleurs fournisseurs et à préparer les demandes de soumission en y incluant nos conditions préalablement établies.

4.5.1 Déterminer les fournisseurs

Un inventaire des principaux fournisseurs faisant déjà affaire avec les entreprises de la région a été fait et c'est à partir de cette liste que nous agirons pour négocier. Vous trouverez en annexe la liste des fournisseurs.

SCHEMA VIII
SOUS-SYSTEME ELABORATION DU PROCESSUS D'ACHAT



4.5.2 Les conditions de paiements

Après analyse de la situation actuelle, nous avons décidé de conserver les conditions de paiements existantes qui prévalent dans le marché. Généralement reconnues de tous, nous paierons nos factures moins 2 % à l'intérieur de quinze jours ou net trente jours. Nous profiterons au maximum de l'escompte de 2 %. Ces paiements se feront par une entreprise membre, attitrée aux achats et qui assurera la distribution au niveau régional. Nous élaborerons plus loin sur ce processus de distribution.

Donc rien de nouveau dans cette activité, sinon qu'une plus grande représentativité existera et une garantie pour le fournisseur d'être payé dans les délais prescrits.

4.5.3 Les conditions de livraison

La matière première achetée devra être livrée FAB à l'ébénisterie distributrice pour la région. Cette pratique n'est pas courante dans le secteur, mais compte tenu des volumes que nous générerons, cet avantage fera partie du processus de soumission.

En terme de délai, nous voulons avoir la certitude que les produits pourront nous être livrés dans les sept jours suivants la commande. Actuellement, des délais de deux à quatre semaines sont requis, ce qui oblige les ébénisteries à une rotation plus lente des stocks. Cet autre avantage saura une fois de plus faire abaisser le coût de revient des matières premières par une rotation plus rapide et un investissement moins élevé dans les stocks.

4.5.4 Préparation des soumissions

Suite à quelques rencontres avec des acheteurs de profession, afin de se mettre au faîte des stratégies de soumission, deux alternatives s'offraient à nous pour concrétiser notre démarche.

Premièrement, faire une soumission en bonne et dûe forme auprès des fournisseurs concernés, dans laquelle toutes les conditions d'échanges y figureraient. Deuxièmement, il est aussi courant de communiquer avec ces dits fournisseurs, afin de leur expliquer plus en détail la teneur du projet. Cette deuxième forme prend alors un caractère beaucoup plus personnalisé et est susceptible de rassurer le fournisseur.

Nous avons donc décidé d'opter pour la deuxième procédure pour bien nous faire connaître et informer les fournisseurs de notre entité légale, nos buts et notre fonctionnement.

Il était facile de le faire, les ébénistes faisant déjà affaire avec ceux-ci, n'avaient qu'à leur expliquer le projet et à évaluer leur intérêt face à la démarche.

4.6 NEGOCIATION DES VOLUMES

Après avoir choisi la forme de soumission qui nous semblait la plus avantageuse, trois membres du C.A. ont repris contact avec leurs fournisseurs réguliers et leur ont fourni les volumes d'achats que nous prévoyons utiliser au cours de la prochaine année.

L'information inhérente à la demande de soumission leur a été fournie et ils leur ont demandé de fournir une liste de prix selon les volumes demandés.

4.6.1 Résultat de la soumission

Dans le domaine du bois brut, nous avons obtenu des escomptes supplémentaires de l'ordre de 3 % à 15 % dépendamment des essences et des dimensions commandées. Ces

escomptes s'appliquent sur des commandes de 500 pieds de bois minimum. Les prix sont garantis pour 90 jours et le taux d'humidité du bois se situe entre 6 et 8 %, c'est à dire selon les exigences de la profession.

Du côté des matières premières pour la fabrication d'armoires de cuisines les prix ont été négociés par item avec un escompte moyen de 5 %. Vous en avez quelques exemples au tableau 5.

SCHEMA IX
SOUS-SYSTEME DE NEGOCIATION DES VOLUMES

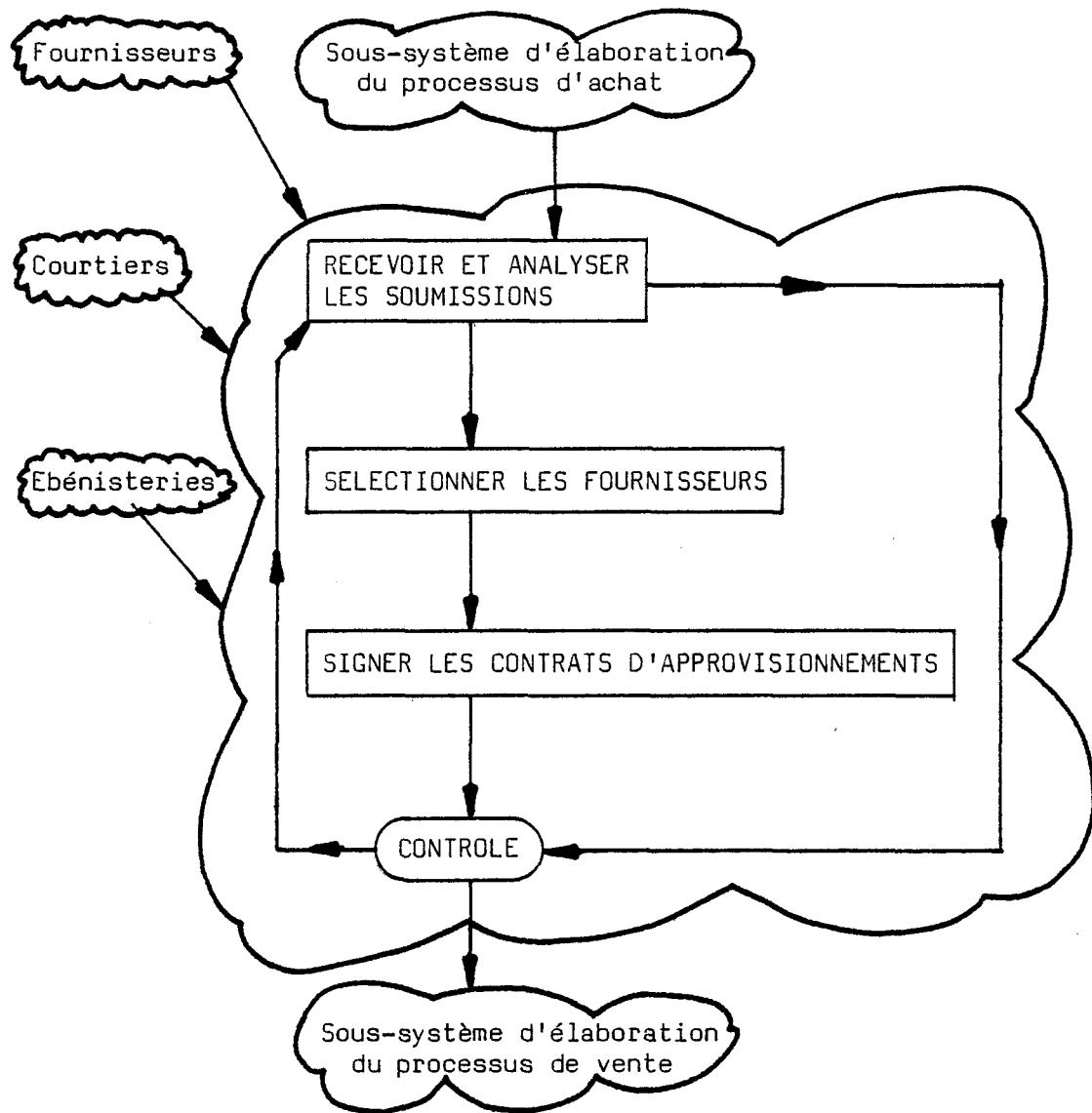


TABLEAU 5PRIX NEGOCIE

| <u>Produits</u> | <u>Prix négocié</u> | <u>Ancien prix</u> |
|-------------------------|---------------------|--------------------|
| vinyle 1/2 | 19.66 | 23.00 |
| vinyle 5/8 | 20.95 | 24.50 |
| MELAMINE 1/2 | | |
| blanc ou amande | 29.50 | 34.50 |
| champagne | 34.20 | 40.00 |
| MELAMINE 11/16 | | |
| blanc ou amande | 32.00 | 41.00 |
| champagne ou gris | 41.00 | 48.00 |
| PREMOULE | | |
| uni 32" | 6.84 | 7.20 |
| uni 25" | 5.10 | 5.35 |
| standard | 4.70 | 4.95 |
| standtard 32" | 5.80 | 6.10 |
| Les pentures | -15 % | |
| Les panneaux d'armoires | -25 % | |

Tous ces prix incluent la taxe fédérale de 5 % qui s'applique sur tous les produits. Donc un fabricant qui possède un numéro de taxe fédérale, se voit accorder un autre escompte de 5 %, pour la matière première qui entre dans le processus de transformation.

4.7 ELABORATION DU PROCESSUS DE VENTE

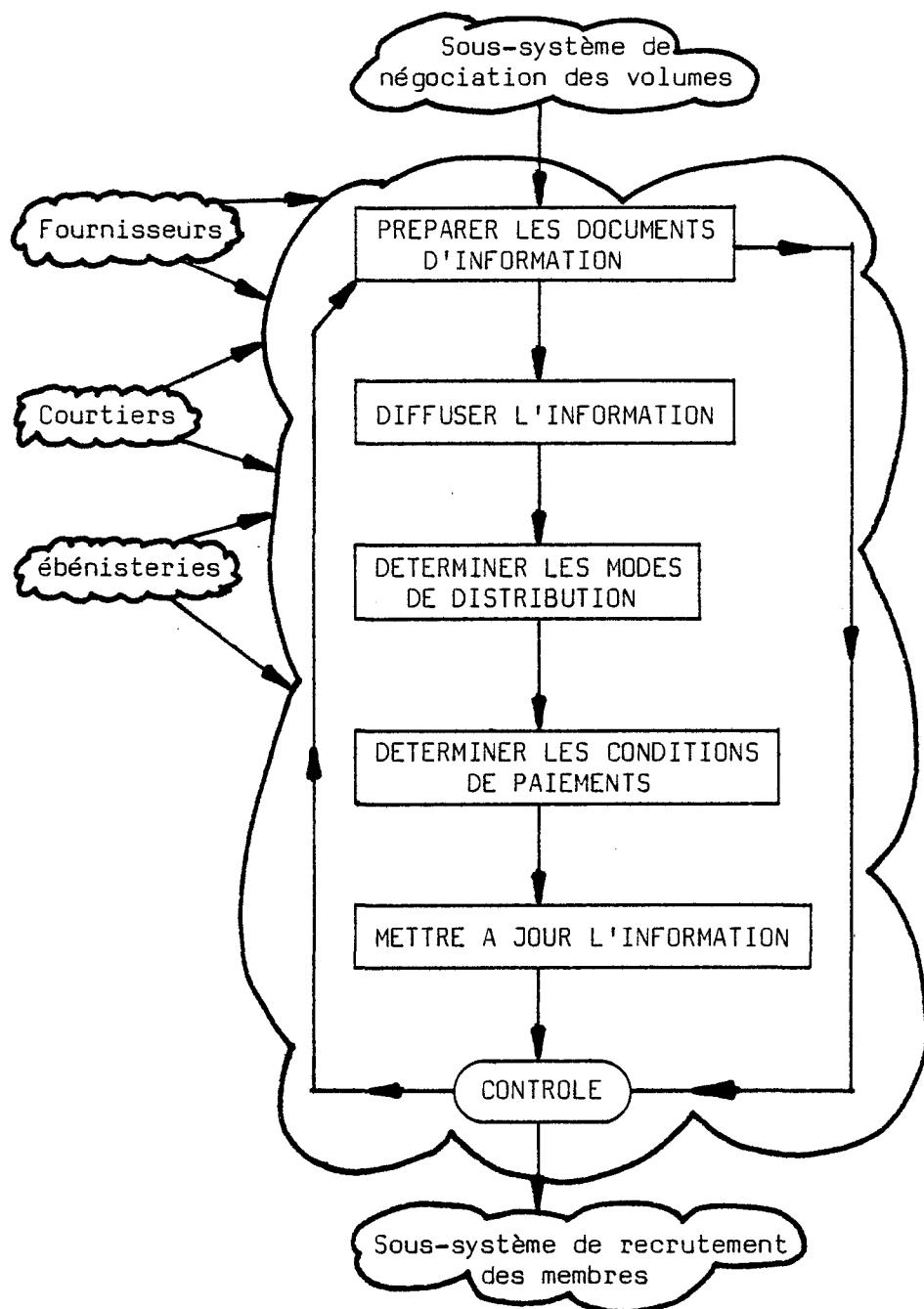
Les activités nécessaires à la réalisation de ce sous-système sont représentées au schéma X à la page suivante. Il constitue dans un premier temps la sensibilisation des ébénistes, et par la suite il détermine les grandes lignes des modalités d'échanges.

4.7.1 Préparation d' un document d'information

Nous voulons par les documents d'information, sensibiliser les propriétaires d'ébénisteries à l'existence du regroupement et leur démontrer en terme de dollars les économies qu'ils pouvaient réaliser à se regrouper. Le document fourni en annexe a été précédé de deux autres expliquant les buts et objectifs du regroupement, sa composition et ses attentes. Ceux-ci ont été envoyés aux 58 ébénisteries du Saguenay Lac-St-Jean.

SCHEMA X

SOUS-SYSTEME D'ELABORATION DU PROCESSUS DE VENTE



Un document plus opérationnel sera fourni aux ébénistes membres à chaque fois qu'un changement de prix ou de structure surviendra. Celui-ci prendra la forme d'une simple liste de prix, plus les informations pertinentes, au besoin.

Un bulletin périodique leur parviendra, faisant état de la situation et de la progression du regroupement. Il s'agit ici toutefois d'un projet à plus long terme, la compagnie ne possédant pas à l'heure actuelle les ressources nécessaires.

4.7.2 Les modes de distribution

L'avantage du regroupement d'achats, réside dans le fait que les quantités sont commandées par un seul représentant et livrées au même endroit. Le système de distribution actuel, où les fournisseurs livrent de petites quantités un peu partout, coûte très cher à l'ébéniste.

Notre territoire régional étant l'un des plus vastes au Québec, les ébénisteries s'en trouvent donc pour autant dispersées. Les frais de distribution que cela occasionne sont donc proportionnels à la distance à parcourir.

Devant ces éléments impossibles à maîtriser, nous avons établi un réseau de distribution par secteur géographique, par produit, et par la capacité d'une entreprise à supporter les charges d'une distribution.

Trois entreprises membres se sont montrées intéressées par la distribution. Une première à Ville de La Baie, assure la distribution du bois d'ébénisteries pour le secteur Saguenay. Elle ne fait pas pour l'instant la livraison, et chaque ébéniste peut s'approvisionner directement chez lui. Sa situation géographique n'est pas idéale, mais il était le seul dans la région à pouvoir offrir ce service. En effet il est le seul à posséder un équipement de bonne qualité pouvant sécher du bois en grande quantité. Le coût de la distance supplémentaire parcourue par les ébénistes est amplement compensé par le prix des matières premières qu'ils ont sur les lieux.

Une deuxième à Chicoutimi distribue les matières premières pour la fabrication d'armoires de cuisines. Sa situation géographique est idéale étant située au cœur de la région. Cela ne génère donc pas de grand déplacement, que vous soyez à Jonquière ou à Ville de la Baie.

Cette dernière offre le service de livraison en compensation d'une commande minimum. Elle amasse les commandes d'un même secteur et lorsque la quantité est suffisante, la livraison est effectuée. Généralement la livraison est effectuée une fois par semaine mais plusieurs ébénistes préfèrent encore se rendre sur les lieux pour choisir leurs matières premières.

Une troisième ébénisterie de distribution est située à St-Félicien et assure la vente pour le secteur sud et ouest du Lac-St-Jean.

Une quatrième ébénisterie devrait joindre les rangs des distributeurs pour couvrir le secteur nord du Saguenay et du Lac-St-Jean. Cette dernière est située à St-Ambroise, soit à mi-chemin entre Chicoutimi et Alma. Elle doit effectuer un agrandissement d'entrepôt qui lui permettra de recevoir et de distribuer plus adéquatement la marchandise. Ce projet devrait se réaliser au cours du printemps 1984.

Si l'on réfère au schéma II, représentant le processus d'approvisionnement du secteur, on s'aperçoit qu'il y a toujours les mêmes acteurs et qu'aucun intermédiaire n'est éliminé. Le principal changement est au

niveau de la représentativité, où une seule entreprise négocie pour le groupe auprès du fournisseur pour un type de produit. Cette entreprise qui de toute façon faisait la distribution aux plus petits ébénistes, s'assure un plus gros volume et est en mesure d'offrir des prix plus intéressants à l'artisan, et abaisse elle-même son coût d'approvisionnement.

Cette façon de procéder offre des avantages à chacun des intervenants et assure une circulation continue de l'information à travers le groupe.

Il est évident que le système idéal aurait été un entrepôt central, autonome des ébénisteries, où chaque entreprise aurait pu s'approvisionner. Nous avons analysé cette alternative et devant les coûts inhérents à un tel projet et les coûts d'opération d'une telle entreprise, nous avons jugé qu'il était préférable d'utiliser les ressources humaines et physiques déjà en place et qui étaient sous-exploitées. En fait, la marge de profit que se garde les ébénistes distributeurs représente pour le regroupement un coût inférieur à ce qu'aurait pu nous coûter un entrepôt central.

4.7.3 Les conditions de paiements

Il a été convenu que "Les Entreprises des Ebénisteries du Saguenay Lac-St-Jean" ne supporterait aucun crédit. En effet, toutes les ventes entre les ébénistes distributeurs et les ébénistes artisans se feront au comptant. S'il y avait du crédit accordé il le serait à la charge du vendeur lui-même et le regroupement n'en prendrait aucune responsabilité.

Cette procédure est relative et conséquente de la difficulté de recouvrement des comptes en souffrance que nous ont mentionné plusieurs ébénistes vendeurs. Nous voulons, à travers ce moyen, épurer le marché qui jusqu'à maintenant soulevait de graves problèmes à ce niveau.

Profitant déjà d'un escompte à l'achat supérieur à ce qui se négociait auparavant, l'ébéniste n'aura logiquement pas d'autre choix que de se soumettre à cette règle.

Toutefois, aussi strict que cela puisse paraître, des arrangements externes au regroupement pourront être pris avec ceux qui ont démontré par le passé leur sérieux à honorer leurs comptes.

4.8 RECRUTER LES MEMBRES

Le schéma XI à la page suivante, fait état des activités nécessaires à la réalisation du sous-système recruter les membres. Suite à la détermination des conditions d'admissibilité, les activités à réaliser auront pour but d'apporter au regroupement des éléments humains supplémentaires selon les règles établies par le C.A..

4.8.1 Conditions d'admissibilité

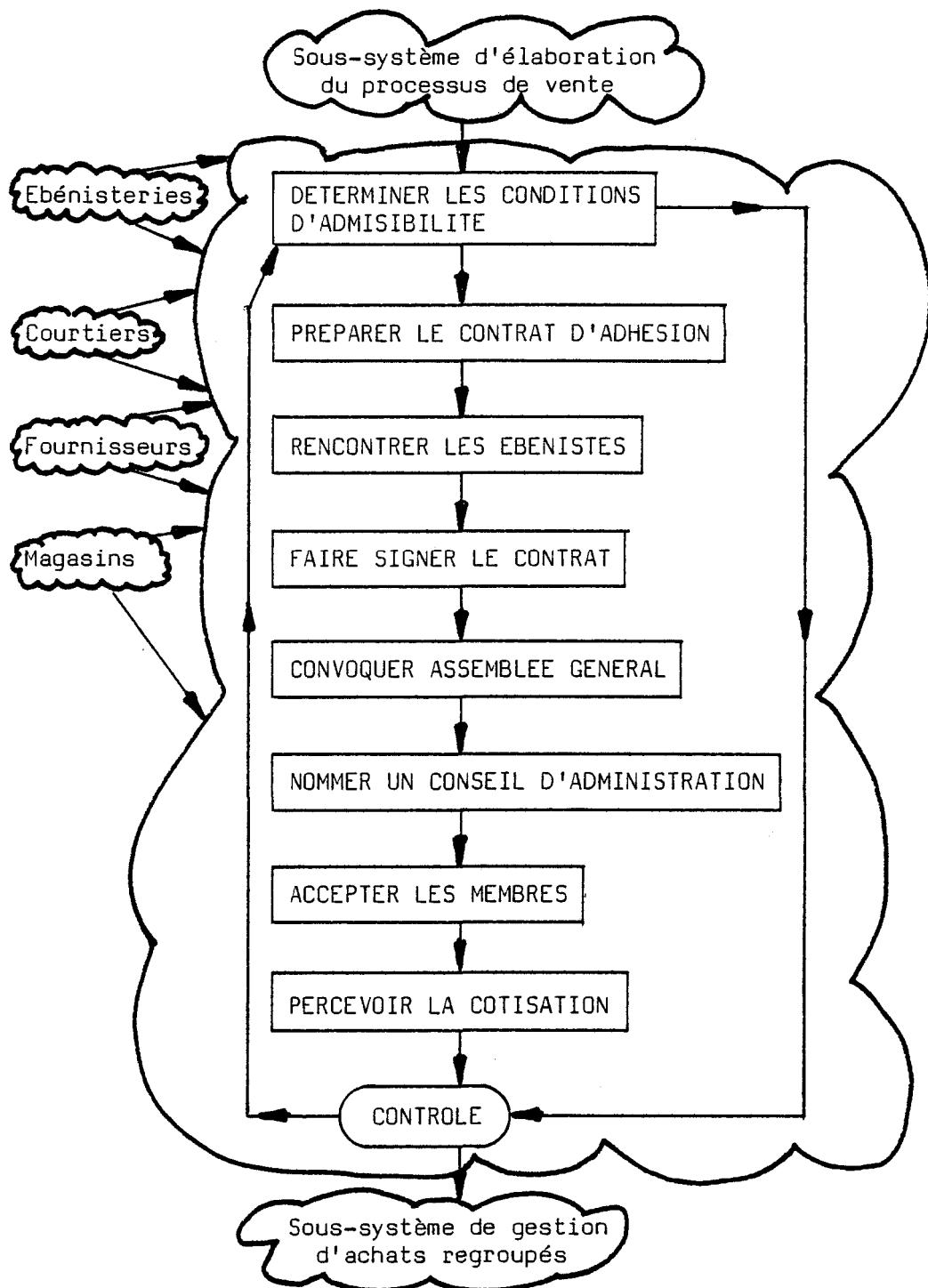
Pour devenir membre du regroupement, huit conditions essentielles sont à remplir. Il s'agit de:

- 1- être un fabricant de meubles ou,
- 2- être un fabricant d'armoires de cuisines ou,
- 3- être un fabricant de portes et fenêtres,
- 4- faire la preuve d'un bon crédit,
- 5- avoir une structure légale,
- 6- faire preuve de professionnalisme,
- 7- accepter de se soumettre au code d'éthique,
- 8- accepter de se soumettre au contrat d'adhésion.

Etant dans un même secteur d'activités, la majorité des ébénistes se connaissent. Il nous est donc facile de juger si un éventuel membre peut avoir un apport positif dans le regroupement ou s'il peut être nuisible.

SCHEMA XI

Sous-système de recrutement des membres



Nous tenons avant tout à donner au regroupement une image de marque sur laquelle le public en général pourra avoir confiance. Il s'agit en fait d'un élément fondamental au projet, car toute incursion visant à détruire l'image du regroupement pourrait faire un tort immense aux entreprises membres qui s'affichent en tant que tel.

Nous avons de plus accepté un code d'éthique à lequel tous les membres devront se soumettre. En voici les règles:

1- Offrir au client le meilleur produit et la meilleure qualité de service.

2- Effectuer un travail de haut niveau professionnel, avec probité, intégrité et compétence.

3- S'intéresser à toute forme de perfectionnement et d'amélioration de notre commerce.

4- Aider le client en étant disponible, lui offrant des solutions et lui donnant les conseils appropriés.

5- Maintenir un haut degré de coopération et de courtoisie dans nos rapports avec le client, le public et les médias d'information.

6- Maintenir nos locaux propres et fonctionnels avec des pièces distinctes pour la production et la vente.

7- Tenir affiché et à vue le certificat émis par l'association, pour assurer à la clientèle notre haut degré de compétence.

8- Porter à la connaissance de l'Entreprise la réception de propositions douteuses.
(corruption, pot de vin, etc)

9- S'engager envers le client au moyen d'une garantie sur le travail effectué.

10- Inciter le client à faire vérifier la qualité du travail auprès de personne compétente.

4.8.2 Le contrat d'adhésion

Le contrat, signé en deux copies entre le proposant membre et Les Entreprises des Ebénisteries du Saguenay Lac-St-Jean Inc., stipule toutes les obligations que devront respecter les parties contractantes et les sanctions à appliquer.

Les membres seront acceptés suite à l'étude de leurs conditions d'admissibilité par le conseil d'administration. Vous trouverez en annexe une copie du contrat.

4.8.3 Rencontre avec les ébénistes

Cette activité avait pour but de bien expliquer individuellement la teneur du projet. A partir de la liste de l'année 1983 des membres de l'Association PME secteur des ébénisteries, j'ai pris contact avec chacun d'eux pour

leur expliquer la démarche et pour connaître aussi leurs impressions sur ce que l'on proposait. Tous se sont dits heureux de l'initiative et des résultats obtenus jusqu'à maintenant.

Les plus grosses ébénisteries non distributrices y voyaient moins leurs comptes, pouvant déjà s'approvisionner directement des sources. Toutefois, l'aspect services et informations leur plaisaient davantage, suffisamment pour justifier leur membership.

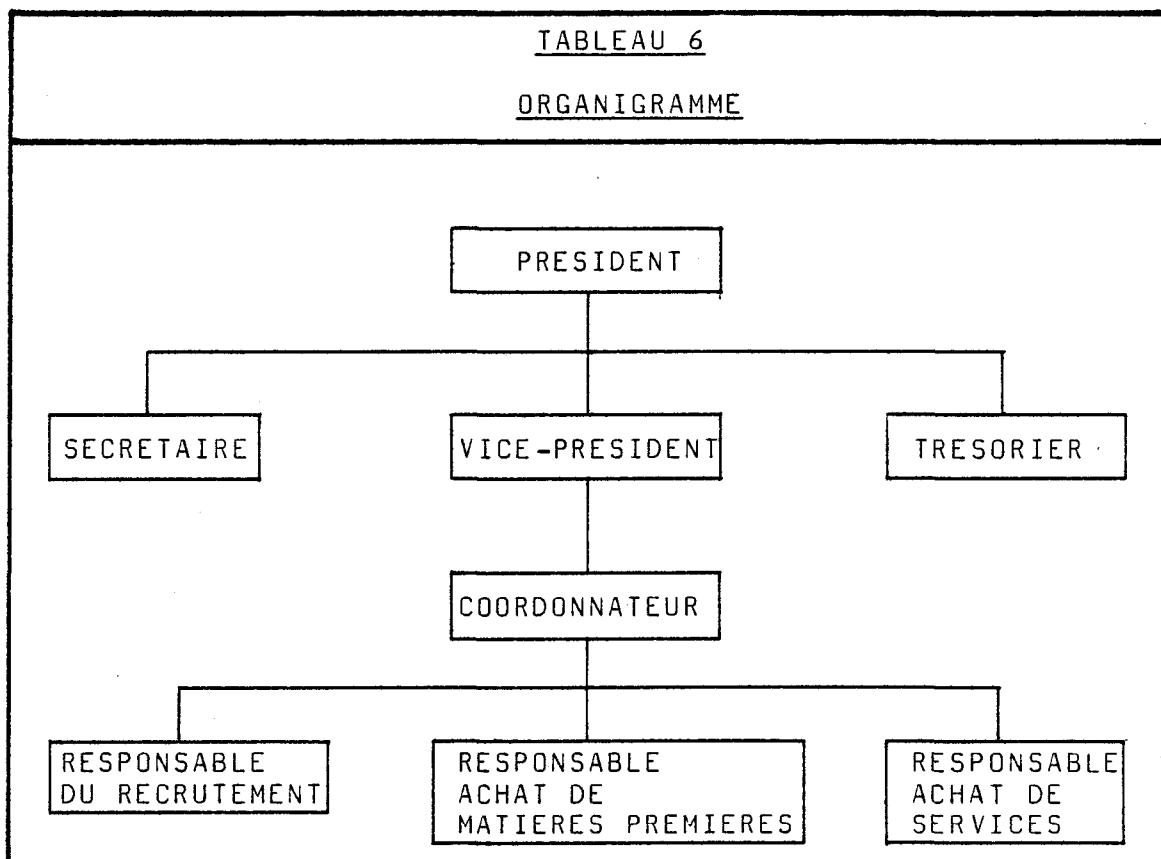
4.8.4 Première assemblée générale

La première assemblée générale constitutive a eu lieu le premier février 1984. Elle visait à rendre compte aux ébénistes des statuts constitutifs de la compagnie, des règlements généraux, des procès verbaux des actionnaires, des procès verbaux des administrateurs et de l'avis du siège social.

Il s'agissait en fait d'une assemblée pûrement technique, mais que nous devions tenir dans les délais prescrits par la loi.

Une deuxième assemblée eut lieu le 15 février suivant afin d'informer les ébénistes présents des activités réalisées et des procédures de fonctionnement. Huit entreprises étaient présentes et tous ont donné leur accord aux procédures proposées et chacun s'est dit prêt à évoluer dans ce système.

Le mandat du conseil d'administration a été prolongé et de nouvelles fonctions se sont greffées à l'organigramme déjà existant, afin d'obtenir une meilleure coordination et réalisation des activités. Voici le nouvel organigramme:



Chacun à maintenant son secteur d'activité à réaliser et à contrôler. Ce groupe est élu pour un mandat d'un an, à moins d'une dérogation aux règlements du regroupement. A partir de ce moment, nous pouvions commencer l'exploitation du système d'achats regroupés.

Un questionnaire visant à amasser des informations supplémentaires a été remis aux membres lors de cette assemblée. Avec ces informations, nous aurons une image plus juste des entreprises membres du regroupement, de leurs problèmes et de leurs besoins. Une copie de ce questionnaire vous est fournie en annexe.

4.9 EXPLOITER LE SYSTEME D'ACHATS REGROUPES

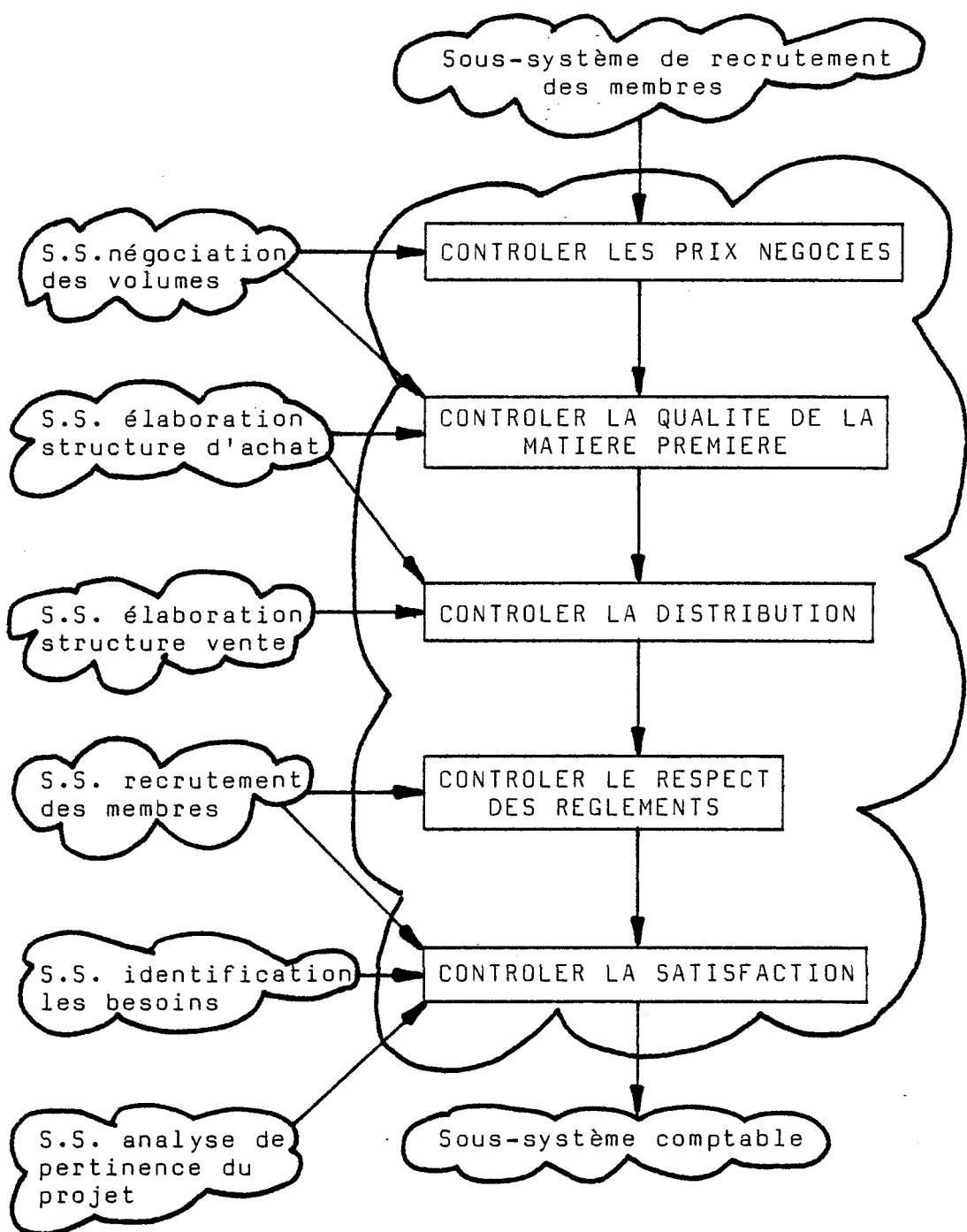
Le schéma XII vous montre les activités à réaliser pour exploiter le système de regroupement d'achat.

Comme vous pouvez le constater, ce sous-système n'est composé que d'activités de contrôle. Chacune d'elle est reliée au sous-système qui est susceptible de demander un changement. Le but de ce sous-système est de pouvoir, de façon continue et structurée, ajuster les éléments du système global en fonction d'un environnement très variable.

4.9.1 Contrôler les prix négociés

Il s'agit de l'activité la plus importante à réaliser, compte tenu que c'est la mission de l'entreprise, et que sa survie en dépend.

Comme nous le mentionnions auparavant, l'environnement dans lequel nous évoluons est soumis à de grandes fluctuations au niveau des prix de la matière première.

SCHEMA XIISOUS-SYSTEME DE GESTION
D'ACHATS REGROUPES

Il faut alors, à chacune des fins de périodes de négociation revenir aux sous-systèmes de structure d'achat et de négociation de volumes, afin de reprendre le processus et modifier au besoin les éléments qui auraient subis un changement.

Cette activité de ce sous-système, particulièrement interactif, nécessite une diffusion constante de l'information, afin que chaque membre soit, dans les plus brefs délais possibles, informé des changements. Il faut donc que chaque modification d'un élément de l'environnement reprenne le cheminement des principaux sous-systèmes afin d'assurer le maximum de coordination entre les différents utilisateurs du système global.

Cette activité sera réalisée par les trois responsables, sous le contrôle du coordonnateur qui veillera à apporter les correctifs nécessaires.

4.9.2 Contrôler la qualité de la matière première

Devant l'exigence des ébénistes à obtenir un produit de première qualité afin de produire un meuble fidèle à leur image, il devient évident qu'un contrôle

constant de la matière première doit être exercé.

Sous l'autorité des responsables des achats de matières premières, les ébénistes membres informeront ces derniers de toutes les faiblesses ou défauts qu'ils auraient remarqués, et qui auraient été susceptibles d'altérer la qualité du produit fini.

Les responsables devront alors prendre contact avec le fournisseur concerné et prendre les arrangements qui s'imposent. Il nous est trop souvent arrivé par le passé de prendre livraison de matières premières de mauvaises qualité, pour passer sous silence cet élément qui pourrait nuire à notre stratégie de développement.

Ce contrôle des matières premières porte principalement sur le taux d'humidité du bois, qui doit se situer entre 6 et 8 %, la qualité de la texture des essences et l'apparence générale.

Tous ces éléments devront répondre aux exigences des ébénistes, afin d'obtenir la meilleure qualité possible du produit fini.

4.9.3 Contrôler la distribution

Cette activité, reliée aux sous-systèmes des processus d'achats et de ventes, s'assurera que les conditions de livraison prescrites sont respectées. Les items à contrôler sont les suivants:

- délais de livraison,
- lieu de livraison,
- coût
- état des produits livrés.

Dans l'autre sens, c'est à dire de l'ébéniste fournisseur à l'ébéniste artisan un contrôle sur:

- les matières premières disponibles,
- le respect du territoire,
- et les conditions de livraison,

devra être respecté.

Cette activité sera réalisée par les responsables des achats de matières premières, sous l'autorité du coordonnateur.

Tout problème soulevé entraînera, au besoin, la reprise des activités des sous-systèmes reliés à ce contrôle. Il faut donc prévoir une liaison constante entre les sous-systèmes concernés.

4.9.4 Contrôler les règlements

En relation avec le recrutement des membres et la structure de vente, le contrôle des règlements veillera à ce que les membres respectent :

- le code d'éthique
- les clauses du contrat
- les ententes d'approvisionnement.

En conformité avec ce qui a été décidé et accepté de part et d'autre, le coordonnateur aura la charge de l'application des règlements, et aucune faute ne pourra être tolérée. Nous voulons ainsi créer une atmosphère de collaboration plutôt que de méfiance. Il s'agit en fait de s'assurer que les procédures internes soient respectées afin d'obtenir une meilleure harmonie entre les ébénistes membres. La solidarité qui s'en dégagera sera garante de notre continuité.

4.9.5 Contrôler la satisfaction

Le contrôle de la satisfaction vise à vérifier si la mission de l'entreprise est bien remplie et conforme aux besoins exprimés et si les objectifs sont atteints ou en

voie de l'être. Cette activité est reliée à trois sous-systèmes, sur lesquels s'effectuera notre vérification.

4.9.5.1 Recruter les membres

Dans notre processus d'acceptation d'un membre, il peut arriver et il arrivera sûrement, des mauvais choix. Que se soit au niveau du respect des règlements, de la distribution, des prix ou par manque de collaboration, un membre peut être un élément nuisible au regroupement.

Nous verrons alors à le rappeler à l'ordre et par la suite à appliquer textuellement le règlement qui prévoit son exclusion, si ce membre empêche la bonne marche des activités. Ce sera le responsable du recrutement qui veillera à la réalisation de cette activité.

4.9.5.2 Identifier les besoins

Dans un marché comme le nôtre, nous devons continuellement être à l'affût des nouveaux produits. En effet, les nouveautés, que se soit au niveau des pièces composantes d'armoires de cuisines, de teintures, de procédés de production, etc, sont mises sur le marché très fréquemment.

Susceptible de combler un besoin qui jusqu'alors ne pouvait l'être, nous entendons reviser constamment les besoins de nos membres en rapport avec notre environnement.

Que se soit par l'ajout d'un produit déjà existant, comme nous l'avons prévu, ou par le changement d'un produit par un autre, il est nécessaire que nous procédions continuellement à l'identification des besoins afin d'obtenir le plus haut degré de satisfaction de nos membres, qui sommes toute, sont notre raison d'être.

4.9.5.3 Au niveau du projet

Il peut arriver que des modifications inévitables de l'environnement nous amènent à reviser le rôle du regroupement, les services à offrir et le montant de la cotisation.

Pour pouvoir alors satisfaire les membres devant ces changements, nous allons devoir reviser les éléments du sous-système analyse de la pertinence du projet.

Ainsi, si nous croyons qu'une publicité plus intensive serait appropriée, il faudrait alors réviser nos frais de fonctionnement et cotiser en conséquence. De même que pour les services, nous verrons sûrement à ajouter quelques services de base au fur et à mesure que le regroupement fera ses preuves de survie.

Même, au besoin, nous allons réviser notre objectif, pour vérifier s'il correspond encore aux attentes des clients du système de regroupement d'achats.

En définitive, nous avons la conviction que cette démarche saura être d'un grand secours pour les ébénistes artisans, qui sont, à l'heure actuelle, incapables de compétitionner contre la percée des grands magasins dans leur secteur d'activité.

CHAPITRE 5

CHAPITRE 5

RECOMMANDATIONS

L'ensemble des entreprises d'ébénisterie du Saguenay Lac-St-Jean représente un secteur d'activité économique fort important pour la région. Générateur d'environ 250 emplois, les ébénistes devront se doter d'outils de gestion efficaces s'ils veulent s'assurer une croissance, voir même leur survie.

Oeuvrant souvent sur une base artisanale, ces entreprises ne se préoccupent que très peu de leur mise en marché. La prolifération des ébénisteries depuis la dernière décennie, n'est pas sans causer des problèmes d'écoulement de stocks. Même les grands magasins distribuent ces produits.

Devant ces faits, et étant dans l'incapacité de lutter contre ce phénomène, faute de ressources, les ébénistes n'ont pas d'autre choix que de poser des actions communes.

La formule du regroupement telle que proposée, saura largement contribuer à la prospérité de leur entreprise.

L'élaboration du projet en tant que tel, le rassemblement des membres fondateurs, le choix de l'objectif, etc., sont des étapes relativement faciles à franchir. Toutefois, la plus grande difficulté réside dans la continuité du regroupement. Il aurait été vain de consacrer tant d'énergie et de temps dans l'élaboration de ce projet pour le voir choir au bout de quelques années.

Il faut, pour atteindre cet objectif ultime de continuité, que chaque ébéniste membre s'implique dans la démarche et consacre de son temps pour la recherche de solutions aux problèmes qui se présenteront quotidiennement.

C'est à cette seule et unique condition que le regroupement peut survivre, et ses fondateurs sont bien décidés à fournir aux membres tous les outils nécessaires à leur participation.

A l'heure actuelle, le regroupement est à ses premiers pas. Nous en sommes à la phase de recrutement intensif et déjà des achats en groupe se font et la dizaine de propriétaires qui y participe en sont satisfaits.

Toutefois, l'individualisme des propriétaires d'entreprises artisanales nous demande une démarche éducative, afin de leur démontrer le bien fondé du regroupement. Nous espérons d'ici les prochains mois, atteindre notre objectif de 20 membres et par la suite pouvoir satisfaire le maximum d'entreprise.

Nous nous proposons donc de procéder graduellement afin de s'assurer que tous et chacun s'intègreront de façon optimale au processus de regroupement.

CHAPITRE 6

CHAPITRE 6

REFLEXION THEORIQUE

6.1 SUR LA METHODOLOGIE

La méthode d'intervention proposée par Peter B. Checkland sur le diagnostic organisationnel nous permet de retenir un élément fondamental dans son utilisation: la vision des choses.

Habituellement, la vision d'une entreprise se fait d'une façon départementalisée. Négligeant souvent les interactions entre les individus et les différents départements, une multitude d'informations des plus précieuses nous échappaient. Nous avions été formés à considérer une entreprise comme une boite noire dans laquelle plusieurs **fonctions** étaient nécessaires pour la transformation.

La méthodologie utilisée dans la présente intervention, nous incite, toujours sous le concept de la boite noire, à considérer l'entreprise par ses **activités** et

par ses **flux**, plutôt que seulement par les fonctions. Cette nouvelle dimension nous donne une vision beaucoup plus dynamique de l'entreprise. Reliées les unes aux autres par les flux appropriés, les activités nous donnent une image de l'entreprise susceptible de générer une meilleure information et conséquemment un meilleur diagnostic.

L'approche systémique nous donne une garantie supplémentaire du succès de nos interventions.

Le management traditionnel nous proposait un diagnostic des fonctions. Nous analysions les postes de l'entreprise et ceux qui les occupaient. Il nous manquait alors une facette de l'organisation.

Le management par les flux nous oblige à regarder l'organisation sous un angle différent. En effet, par l'élaboration du système d'activités humaines d'une entreprise, nous sommes à même de pouvoir diagnostiquer non seulement des problèmes fonctionnels, mais aussi, des problèmes organisationnels.

De plus, la rigueur du vocabulaire employé nous assure une grande clarté, par la différenciation de concepts fondamentaux tels: système, processus, structure.

Cette précision nous permet de mieux différencier les éléments rigides d'une organisation aux éléments plus souples pour nous permettre d'intervenir au bon endroit. En fait cela nous fait voir la différence entre l'approche systémique bien employée et l'approche traditionnelle.

L'approche par les systèmes de Checkland, nous permet d'intervenir davantage dans des situations non-structurées. Contrairement à une approche traditionnelle, où la présence de structures et de fonctions étaient nécessaires pour un diagnostic, l'approche par les flux, où l'analyse des échanges entre les éléments d'un système est fondamentale, ne nous pose pas de limites quant à notre domaine d'intervention. Même en l'absence de structure ou de fonction, nous pouvons, par observation et communication, élaborer le système d'activités humaines d'une situation non-structurée et ainsi pouvoir comprendre la problématique.

Enfin, la méthodologie utilisée pour cette intervention nous a permis de s'assurer d'une plus grande exactitude du problème diagnostiqué.

Suite à l'élaboration de la problématique, la méthode nous incite à faire une justification du problème

retenu par l'élimination progressive des zones problématiques non retenues.

Ensuite, la détermination du point d'ancrage et le développement d'un modèle, permet au chercheur quelques instants de réflexion dans lesquelles il doit déterminer le point de vue ou l'angle sous lequel il entend solutionner le problème sélectionné.

Cet exercice intellectuel, où la conceptualisation est de rigueur, fournit aux acteurs et au chercheur un plan d'action préalablement validé pour sa cohérence systémique. Nous pouvons dès lors reprendre contact avec le milieu, en proposant, avec toute la clarté voulue, les solutions retenues pour le problème.

6.2 SUR LA DEMARCHE

La démarche de recherche action, visant à faire cheminer un chercheur et un acteur dans un même contexte et dans un esprit de collaboration, est l'essence même de la véracité de l'information que nous voulons obtenir.

Par la collaboration qui est sensée s'établir entre ces éléments humains, deux conséquences en ressortent.

Dans un premier temps, les acteurs par leurs échanges avec le chercheur, peuvent profiter d'un processus éducationnel leur permettant de pouvoir par la suite développer une autonomie afin de concevoir et d'élaborer leurs propres solutions.

Ces contacts peuvent donc se transformer en une source d'inspiration pour les acteurs qui auront à faire face à d'éventuels problèmes. De plus, cette autonomie permet de diminuer le temps de réaction à une situation problématique, n'ayant pas à faire intervenir un agent extérieur pour corriger la situation.

Pour le chercheur, l'expérience du vécu d'une entreprise, lui permet de faire la validation des concepts assimilés et de faire preuve de créativité dans un effort d'adaptabilité de la méthode, et dans sa conceptualisation. Ce talent créateur que doit faire preuve le chercheur doit se manifester non seulement dans sa démarche conceptuelle, mais aussi dans l'application de ses solutions. C'est pourquoi, les fréquents contacts qu'il entretient avec les acteurs, lui sont à son tour source d'inspiration. Chercheur et acteurs deviennent alors indispensables l'un à l'autre durant la période d'intervention.

Toutefois, il n'est pas toujours facile d'entretenir des liens d'entièvre collaboration. L'un ayant des préoccupations quotidiennes pour la survie de son entreprise, et l'autre des préoccupations analytiques et conceptuelles.

Il faut donc que le chercheur se détache momentanément de l'aspect conceptuel de la démarche, afin de se fondre à la personnalité de l'acteur principal, pour pouvoir saisir toutes les dimensions tant humaines que pécuniaires de la situation qui le préoccupe. Ce n'est que dans un effort constant de relations humaines harmonieuses que la recherche-action prend tout son essence. Le respect mutuel de chacun est garant de la démarche.

Ainsi, la recherche-action permet au chercheur de pouvoir changer son image d'analyste vers une perception plus collaboratrice envers les acteurs. Ceux-ci deviennent alors plus disposés à la communication, et l'information qui en découle sera d'autant plus juste pour le chercheur.

6.3 LES CONNAISSANCES ACQUISES

Suite à la démarche entreprise il y a tout près de deux ans pour parfaire ma formation administrative, le mémoire de maîtrise en gestion des PMO, m'aura permis non seulement d'acquérir une certaine rigidité intellectuelle, mais aussi une plus grande discipline tant au niveau professionnel que personnel.

En effet, l'ensemble de la démarche donne la possibilité, à celui qui sait bien en profiter, de se servir de ressources humaines et techniques pouvant nous donner un apport intellectuel considérable.

L'emploi de la méthodologie de Checkland m'a permis de développer une meilleure perception face à des situations problématiques. Premièrement, par la génération d'une information complète et juste et deuxièmement, par la détermination de l'angle sous lequel j'analyserai un problème.

C'est cette partie de la démarche qui m'a démontré l'importance de bien établir, de vérifier et de valider l'aspect à corriger d'une problématique. Plutôt que de conserver une vue d'ensemble d'une situation dans laquelle

souvent on se perd dans la multitude de facettes à considérer, j'ai appris que dans toute situation, il valait mieux chercher un problème susceptible d'avoir des répercussions sur les autres. C'est l'aspect systémique d'une organisation qui m'a permis de bien saisir les interactions des éléments d'un système, plutôt que les éléments eux-mêmes. Donc, en travaillant davantage sur les flux, les correctifs apportés ont une plus grande chance de circuler dans le système que de demeurer en vase clos lorsque nous travaillons sur les éléments.

Deux principaux volets ressortent de ma démarche. Premièrement, du point de vue personnel, j'ai réalisé l'importance d'une mise en commun du savoir cognitif, du savoir-faire et du savoir-être entre les différents intervenants.

L'un étant indispensable à l'autre, la parcimonie de chacun se transforme en une complétude d'action où, chercheur et acteur doivent y retrouver leur compte. Pour l'un il s'agit d'acquérir du savoir-faire, pour l'autre du savoir cognitif et pour les deux, dans un respect mutuel, du savoir-être.

C'est dans cette esprit de collaboration que j'ai appris à pouvoir profiter de l'expérience de chacun et la traiter pour en faire une richesse personnelle inestimable.

En second lieu, la démarche de recherche-action m'a montré l'importance de l'univers de la communication. Sans elle, il serait vain de vouloir changer quoique ce soit. La recherche-action donne la possibilité aux penseurs et aux décideurs de se retrouver sur un même terrain pour élaborer ensemble des solutions qui sauront être en même temps pratiques et conceptuelles.

CHAPITRE 7

CHAPITRE 7

CONCLUSION

Le présent mémoire est le fruit d'une œuvre de concertation. Par l'application des concepts, de la méthodologie et de la démarche, nous sommes arrivés à réunir autour d'une même table des propriétaires d'entreprises qui se considéraient jusqu'alors de réels compétiteurs.

Ayant réussi à établir des liens de communication étroits entre ces personnes, elles en sont venues à élaborer ensemble, à force de discussions, une problématique commune, où des solutions communes peuvent être apportées.

C'est dans ce sens que la recherche-action, associée à l'approche systémique du diagnostic organisationnel a démontré une fois de plus sa puissance d'intervention.

Les principaux intervenants dans la démarche ont tous profité de l'apport des autres, et chacun a su mettre

en valeur l'expérience qu'il avait acquise. Nous pouvons dès maintenant tout mettre en oeuvre pour assurer la continuité du regroupement et que chaque propriétaire qui y sera membre sente non seulement une atmosphère de confiance, mais qu'il y retrouve son compte malgré les efforts qu'il devra fournir.

Au terme de cette expérience des plus enrichissante tant au point de vue humain, professionnel, qu'intellectuel, j'en retire une leçon fondamentale: quelque soit notre niveau d'intervention, l'existence d'une saine communication et d'un respect mutuel est la base de toute entreprise impliquant des Etres Humains.

REFERENCES

ET

BIBLIOGRAPHIE

REFERENCES

- < 1 > L'EXPANSION DE VOTRE COMMERCE PAR LE REGROUPEMENT, Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, COGEM INC., 4^e trimestre 1982. page 7.
- < 2 > MONOGRAPHIE DES ARMOIRES DE CUISINES, Ministère de l'Industrie du Commerce et du tourisme, Gérard Côté, 1980, page 10.
- < 3 > PREVOST Paul, LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION: UNE APPROCHE SYSTEMIQUE AU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET A LA RECHERCHE-ACTION, LEER, Chicoutimi, 1983.
- < 4 > Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3, LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, Avril 1978.
- < 5 > MONOGRAPHIE DES ARMOIRES DE CUISINES, Ministère de l'Industrie du Commerce et du tourisme, Gérard Côté, 1980, page 36.
- < 6 > Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3, LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, Avril 1978.
- < 7 > Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3, LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, Avril 1978.

- < 8 > Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3,
LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET
TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et
du Tourisme, Avril 1978.
- < 9 > Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3,
LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET
TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et
du Tourisme, Avril 1978.
- < 10 > Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3,
LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET
TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et
du Tourisme, Avril 1978.
- < 11 > MONOGRAPHIE DES ARMOIRES DE CUISINES, Ministère de
l'Industrie du Commerce et du tourisme, Gérard Côté,
1980, page 47.
- < 12 > MONOGRAPHIE DES ARMOIRES DE CUISINES, Ministère de
l'Industrie du Commerce et du tourisme, Gérard Côté,
1980, page 49.
- < 13 > PREVOST Paul, LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION: UNE
APPROCHE SYSTEMIQUE AU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET
A LA RECHERCHE-ACTION, LEER, Chicoutimi, 1983, page
17.

BIBLIOGRAPHIE

MONOGRAPHIE DES ARMOIRES DE CUISINE, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du tourisme, Gérard Côté, Québec, 1980.

PROFIL DE L'INDUSTRIE QUEBECOISE DE L'AMEUBLEMENT DE BUREAU, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du tourisme, Marcel Bureau, Québec, 1982.

INDUSTRIES MANUFACTURIERES, Société d'Expansion Economique du Saguenay inc. 1981.

GUIDE DE VALORISATION DES RESIDUS DU SCIAGE AU QUEBEC, Ministère de l'Energie et ressources, Ministère de l'Environnement, M. Cantin, H.C. Lavallée, J. Lavergne, Québec, 1981.

L'INDUSTRIE DU BOIS DE SCIAGE AU QUEBEC, ANALYSE ET PERSPESCTIVE, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du tourisme, Québec, Octobre 1981.

L'INDUSTRIE DU TOURNAGE DU BOIS AU QUEBEC, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du tourisme, I. Banville, Y. Tassé, Québec, Mai 1982.

Le commerce et la distribution au Québec, Etude 2.3, LE SECTEUR MEUBLES, APPAREILS MENAGERS, RADIOS ET TELEVISEURS, Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, Avril 1978.

L'EXPANSION DE VOTRE COMMERCE PAR LE REGROUPEMENT, Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme, COGEM INC., 4^è trimestre 1982.

PREVOST Paul, LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION: UNE APPROCHE SYSTEMIQUE AU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET A LA RECHERCHE-ACTION, LEER, Chicoutimi, 1983.

ANNEXE

ANNEXE 1LES ENTREPRISES DES EBENISTERIES DU SAGUENAY LAC-ST-JEAN

Informations supplémentaires

1. Nom de la compagnie _____

Adresse _____

Code Postale _____ No de téléphone _____

2. Actionnaires _____

Président _____

Vice-président _____

Secrétaire _____

Trésoriers _____

Directeurs _____

ADMINISTRATION

3. Directeur général : _____

Gérant des ventes : _____

Gérant des achats : _____

Contrôleur : _____

Autres : _____

4. Nom de la personne interviewée : _____

Fonction dans l'entreprise : _____

5. Nombre d'employés à la production:

_____ hommes

_____ femmes

6. Nombre d'employés à l'administration:

_____ hommes

_____ femmes

7. a) Les employés sont-ils syndiqués ? _____

b) Le syndicat est-il affilié ? _____

c) Si oui, à quelle fédération ? _____

8. Applique-t-on le décret du bois ouvré dans votre usine?

Si non, autre décret: _____

Lequel ? _____

PRODUCTION

9. Fabriquez-vous :

des armoires de cuisines _____ %

des meubles _____ %

des portes et fenêtres _____ %

autres (spécifier)

_____ %

_____ %

_____ %

10. Dans votre usine fabriquez-vous des modules ou du sur mesure?

a) module _____ %

b) sur mesure _____ %

11. Faites-vous une production en série(chaine de montage) ou artisanale? _____

12. Catégorie de produits fabriquées dans votre usine.

| Dispensieux | prix moyen | bon marché |
|-------------|------------|------------|
| 10 | 9 | 8 |
| 7 | 6 | 5 |
| 4 | 3 | 2 |
| | | 1 |

13. Capacité de production annuelle de votre usine ?

- a) Nombre d'unités: _____
 b) Valeur (\$) _____

14. Production de votre usine pour l'année dernière:

- a) Nombre d'unités _____
 b) Valeur (\$) _____

15. Production prévu pour 1984 :

- a) Nombre d'unités _____
 b) Valeur (\$) _____

MISE EN MARCHE

16. Ventes

- a) locales _____ %
 b) régionales _____ %
 c) provinciales _____ %
 d) exportations _____ %

17. La mise en marché est faite au moyen de:

- a) centres de distribution _____ combien? _____ %
 b) vendeurs _____ combien? _____ %
 c) quincailleries _____ combien? _____ %
 d) autres (spécifiez) _____

18. Participez-vous à des expositions?

- a) comme visiteur _____
- b) comme exposant _____
- c) lesquelles _____
- d) jamais _____

19. Annoncez-vous vos produits au moyen de:

- a) la radio _____ % du budget de publicité
- b) la télévision _____ % du budget de publicité
- c) les journaux _____ % du budget de publicité
- d) les revues _____ % " " "
- e) autres (lesquels) _____

20. Quels sont vos efforts pour étendre votre marché?

TECHNOLOGIE DE PRODUCTION

21. Quelles sont les pièces composantes que vous utilisez dans la fabrication de vos armoires?

- a) pièces de bois dur pré-coupées
- b) pièces de contre-plaqué de bois dur pré-coupées
- c) autres pièces de bois pré-coupées
- d) portes pré-fabriquées

- e) panneaux de particules
- f) panneaux mélaminés
- g) comptoirs pré-moulés
- h) aucune

22. Fabriquez-vous vous même vos propres pièces composantes dans votre usine?

- a) à partir de planches de bois dur _____
épaisseur et qualité _____
- b) à partir de contre-plaqué _____
épaisseur et qualité _____
- c) à partir de panneaux de particule _____
épaisseur et qualité _____
- d) autres _____

APPROVISIONNEMENT

23. Combien d'heures par semaines consacrez-vous à vos commandes de matières premières? _____

24. Vos achats sont-ils faits dans des entreprises de la région ou de l'extérieur?

- régional _____ %
- étranger _____ %

25. Etes-vous satisfait de la matière première qui vous est fournie?

en général oui _____

toujours _____

jamais (pourquoi) _____

26. Avez-vous des problèmes à l'heure actuelle pour vos approvisionnements en terme de: (spécifiez les types de problèmes)

a) délai de livraison _____

b) contrôle de quantité _____

c) prix _____

d) qualité du produit _____

27. Croyez-vous qu'un système d'achat regroupé vous aiderait à solutionner les items problèmes mentionnés à la question précédente; pourquoi? _____

ANNEXE 2ADRESSE DES EBENISTERIES

Eudore Flamand
2791 Boul. Martel
St-Honoré

Meubles de maisons
7 employés

Atelier Moderne
11 rue De La Victoire
Chicoutimi-nord

Meubles de maisons

Artisanat J.L.P. inc.
344 Boul. Tadoussac
St-Fulgence

Meubles de maisons

Réal Grenon
125 rue des Artisans
Ste-Rose-Du-Nord

Meubles de maisons

Cuisines du Saguenay inc
15 rue Simard
St-Ambroise

Armoires de cuisines
14 employés

Raymond Gauthier
2422 6e Avenue
Ville de la Baie

Meubles de maisons

Armoires et Menuiserie Valin
755 Boul. Tadoussac
Chicoutimi-nord

Armoires de cuisines

note: les entreprises soulignées ont participé à
l'élaboration du projet.

Menuiserie du Saguenay inc.
1150 Boul. St-Paul
Chicoutimi

Meubles de maisons

Industrie Duchênes ltée
493 Rang 5
St-Nazaire

Armoires de cuisines

Menuiserie Martel
15 rue St-Jean-Baptiste
Anse St-Jean

Meubles de maisons
4 employés

Atelier Doré et Frères
4514 Boul. St-Jean-Baptiste
Ville de la Baie

Armoires de cuisines

Paul Côté Ebéniste
6361 rue Notre-Dame
Laterrière

Meubles de maisons
3 employés

Menuiserie Julien Morin
25195 Chemin de la Batture
Ville de la Baie

Meubles de maisons
4 employés

Menuiserie Marc Girard
2695 rue Joseph-Gagné
Ville de la Baie

Meubles de maisons

Bois de Plancher B.G. inc.
32395 Chemin St-Louis
Ville de la Baie

Bois de plancher
12 employés

Atelier Pic-Bois
108 rue St-Thomas
Jonquière

Meubles de maisons

André Bouchard
370 rang St-Isidore
Jonquière

Armoires de cuisines

Meubles Lavoie et Frères
66 rue Cantin
Jonquière

Meubles de maisons

Cuisines BBCDS
1675 rte 170 ouest
Chicoutimi

Armoires de cuisines
18 employés

Menuiserie Tremblay
113 avenue Langevin
Chicoutimi

Meubles de maisons

Roch Potvin
265 rang St-Martin
Chicoutimi

Armoires de cuisines
8 employés

Claveau et Côté
1651 rte 170 ouest
Chicoutimi

Armoires de cuisines

Magella Houde
801 rue Alma
Chicoutimi

Meubles de maisons

Armoires G.B.M.inc.
Girardville

Armoires de cuisines

Armoires Midas ltée
145 rue Lavoie
Mistassini

Armoires de cuisines

Armoires Ste-Monique enr.
1256 rte 169 nord
St-Henri de Taillon

Armoires de cuisines

Menuiserie Bolduc
391 rte 169
Chambord

Meubles de maisons

Menuiserie Bradette et Frères
Boul. Industrielle
St-Félicien

Meubles de maisons
8 employés

Menuiserie du Cran inc.
261 rang St-Charles
Delisle

Meubles de maisons

Menuiserie Générale Roberval enr. Meubles de maisons
1795 Boul. St-Joseph
Roberval

Menuiserie St-Cyrille
794 rue St-Cyrille
Normandin

Armoires de cuisines

Les produits Fanesta inc.
791 rue des Cèdres
Dolbeau

Armoires de cuisines

Erménégide Tremblay inc.
395 rue Scott
Alma

Meubles de maisons

Christian Abat Ebéniste
231 rue Beaujolais
Chicoutimi-nord

Meubles de maisons
3 employés

Luis Ibarzabal
118 rue Gravel
Chicoutimi-nord

Meubles de maisons

Menuiserie Guy Dufour enr.
27500 Chemin St-Jean
Ville de la Baie

Meubles de maisons

Menuiserie Roch inc.
201 rue Ste-Marie, bureau 4
Deslile

Armoires de cuisines

Menuiserie R.D. enr.
557 rte 169
St-Méthode

Armoires de cuisines
9 employés

Menuiserie Régionale inc.
900 rte 170
Larouche

Armoires de cuisines

Les Industries du bois Béginois inc
rte rurale 1
Bégin

Meubles de maisons

Rénovation N. Lavoie enr.
1660 rue Georges-Martin
Ville de la Baie

Armoires de cuisines

Servi-Portes ltée
435 rue Bauman
Arvida

Portes et fenêtres

Fenêtres A.G.M. inc.
28 rang St-Pierre, bureau A
Héberville-Station

Portes et fenêtres

Vitrerie Verville et Frères
1673 Boul. Ste-Geneviève
Chicoutimi-nord

Portes et fenêtres

Maurice Tremblay
500 rue Déquen
St-Gédéon

Portes et fenêtres

Veillette et Deschênes ltée
2150 rue Fabien
Chicoutimi

Portes et fenêtres

J.H.Tremblay et Fils ltée
715 rue Melançon
St-Bruno

Portes et fenêtres

J.W.Verville
2642 rue Roussel
Chicoutimi-nord

Portes et fenêtres
12 employés

Armoires Sylvie
284 Boul. de l'Anse
Roberval

Armoires de cuisines

Roch Bouchard et Fils
1836 rue Roussel
Chicoutimi

Meubles de maisons

Bilodeau enr.
73 Rang 4
Falardeau

Armoires de cuisines

Vanité Shipshaw
3480 rue St-Léonard
Shipshaw

Armoires de cuisines
7 employés

Gouvernement du Québec
L'Inspecteur général
des institutions financières

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT
Loi sur les compagnies
(L.R.Q., chap. C-38)

Partie IA

J'atteste par les présentes que la copie qui accompagne le présent certificat est une copie authentique de l'original d'un document concernant

LES ENTREPRISES DES ÉBÉNISTERIES DU
SAGUENAY LAC ST-JEAN INC.

et que cette copie a été enregistrée
le 1983 12 28
au libro S-415 , folio 56

Paul Marie Beaudet
Inspecteur général des institutions financières

Dossier: 2164-2160

Gouvernement du Québec
L'inspecteur général
des institutions financières

CERTIFICAT DE CONSTITUTION
Loi sur les compagnies
(L.R.Q., chap. C-38)

Partie IA

J'atteste par les présentes que la compagnie
LES ENTREPRISES DES ÉBÉNISTERIES DU
SAGUENAY LAC ST-JEAN INC.

a été constituée, sous l'autorité de la
partie IA de la Loi sur les compagnies, tel
qu'indiqué dans les statuts de constitution ci-
joints.

Le 1983 12 28

Paul Louis Beaudet
Inspecteur général des institutions financières

ANNEXE 5

CONTRAT D'ADHESION ENTRE LES ENTREPRISES DES
EBENISTERIES DU SAGUENAY LAC-SAINT-JEAN INC.

ET.....

(LE PROPOSANT MEMBRE)

1.- Par la présente, je sousigne
..... de l'entreprise
..... demande à être admis
comme membre des Entreprises des Ebénisteries du
Saguenay Lac-Saint-Jean Inc.

2.- Je déclare:

a.- oeuvrer dans le domaine de l'ébénisterie,
soit comme fabricant d'armoires de cuisines, de meubles
ou de portes et fenêtres;

b.- opérer un commerce d'ébénisterie en tant
que propriétaire ou son représentant dument autorisé;

c.- être considéré comme étant une personne ou
une entreprise responsable, effectuant un travail
professionnel;

d.- posséder mes licences d'affaire me
permettant d'exercer mes activités.

3.- Je m'engage :

a.- à respecter tous les règlements de l'Entreprise;

b.- payer à la signature des présentes le capital-action, la cotisation exigible et à acquitter par la suite à toutes les années, tant que je serai membre, la cotisation annuelle alors en vigueur et ce, dans les quinze (15) jours de la réception de l'état e compte au plus tard;

c.- à respecter le code d'éthique de l'Entreprise;

d.- à participer activement, dans toute la mesure du possible, aux activités du regroupement;

e.- à afficher sur et dans mon établissement tout document, affiche ou autre exigés par l'Entreprise;

f.- à faire la promotion de mon regroupement;

g.- à rapporter toutes situations illégales ou irrégulières au C.A.;

h.- à respecter les décisions prises majoritairement en assemblée duement convoquée à cette fin;

i.- à être un compétiteur loyal, professionnel et respectueux;

j.- à ne pas poser d'actions, gestes qui iraient à l'encontre du bien-être de l'Entreprise et de

ses membres.

4.- Je conviens également que toute dérogation à ces conditions pourra entraîner mon expulsion de l'Entreprise et la perte de mes droits et priviléges ainsi que toute cotisation ou partie de cotisation déjà payée.

Par ailleurs, les Entreprises d'Ebénisteries du Saguenay Lac-Saint-Jean Inc. représenté par son président s'engage par les présentes à:

a.- exécuter les décisions prises par l'assemblée générale;

b.- défendre les intérêts de tous les membres sans préjugés;

c.- poser des actions prudentes dans la réalisation des objectifs approuvés par l'assemblée;

d.- utiliser avec discernement et modération les biens, argents qui lui seront confiés par les membres;

e.- produire des rapports périodiques sur les activités;

f.- négocier auprès des fournisseurs des conditions particulières et intéressantes pour les membres;

g.- représenter adéquatement l'Entreprise auprès de tous les corps de la société;

h.- aviser tous les membres de toute information pouvant modifier leurs activités;

i.- remettre à chaque membre accepté une carte de membre, une copie du code d'éthique et des règlements et des auto-collants à être apposés sur les commerces.
En foi de quoi, le présent contrat a été signé à le jour de

LES ENTREPRISES D'EBENISTERIE DU SAGUENAY LAC-SAINT-JEAN INC.

PAR :

LE PROPOSANT MEMBRE

PAR :

Membre accepté à la réunion du conseil d'administration

du :

Par:

Secrétaire

ANNEXE 6LISTE DES FOURNISSEURSpar spécialitéPour le bois

Nor-Be inc

Néos Produits Forestiers inc

Les Matériaux Industriels Gordon ltée

Industrie du Bois Béginois

Bois Jean Michel Bouchard inc

P.P.G Industries Canada ltée

Silvac Produits Forestiers

Hunter Douglas

J.Georges Chalifours

A.B. Clark

Bishop

Bois Franc Royale

Bois de Plancher P.G.

Ceratex inc

Bois Daigle ltée

Simon Lussier

Pour la quincaillerie

Equipement du Roy inc

P.H. Tech inc

Bull Dog Grip

Adhésifs Canadien Ltée
Société Industrielle Unique Ltée
Presco et Compagnie Canada
Laurent Gauthier Saguenay Ltée
Les Distributions Fournier Ltée
Laurent Lapointe
Entreprise M.D. Chicoutimi inc.
Edouard Roy et Fils
Gesfocom inc
Canfor inc
Ferco
Ferlac
International Lacquer
La Cie Robert Bursey
Capital Industries
Entreprise de Plastiques Industriels
Multiver Ltée

Pour le verre

Tremco Canada Ltée
Gérard Millette Ltée
Thermafix A.J. inc
Vitrerie Commerciale du SLSJ
Coupe Froid Fédéral inc
Les Vitres Thermidor inc
Fenêtres Laflamme
Bonneville inc

ANNEXE 7LES ENTREPRISES DES EBENISTERIES DU SAGUENAY LAC-ST-JEAN

Chicoutimi, le 20 février 1984

Aux propriétaires d'ébénisteries,

Depuis déjà plusieurs mois le conseil d'administration du regroupement des ébénisteries travaille à mettre sur pied un système d'achats regroupés. Plusieurs gestes concrets ont été posés. C'est donc avec plaisir que nous vous faisons parvenir un résumé des résultats obtenus par le conseil d'administration.

1- Dans le domaine du bois franc, nous avons négocié avec une entreprise de la région des prix avantageux. La liste qui suit vous en fournit d'ailleurs un excellent exemple:

| | | |
|-----------------|-----|------|
| Chêne rouge | 6/4 | 2195 |
| Merisier | 6/4 | 1255 |
| Frêne blanc | 6/4 | 1735 |
| Erable sap | 6/4 | 1085 |
| Erable régulier | 6/4 | 935 |
| Plaine | 6/4 | 985 |
| Orme rouge | 6/4 | 1295 |
| Orme gris | 6/4 | 1575 |

| | | |
|--------------------|-----|------|
| Pin qualité meuble | 6/4 | 665 |
| Pin clair | 6/4 | 1465 |

- * le bois est séché entre 6 et 8 %
- * le prix est du mille pieds vendu au 500 pieds
- * le bois est de grade sélect et meilleur
- * il est disponible en 4/4, 5/4, 6/4, 8/4, 10/4 et 12/4

2- Concernant la matière première pour les armoires de cuisines, les prix négociés sont, dans un premier temps, susceptibles d'intéresser ceux qui ne s'approvisionnent pas encore directement du distributeur. Pour les autres, des démarches auront à être entreprises afin de pouvoir abaisser les coûts par des escomptes de quantité. La liste qui suit vous en fournit quelques exemples:

MELAMINE

1/2

| | |
|----------------------|-------|
| Pin noueux (2 côtés) | 30.50 |
| Chêne foncé | 32.50 |
| Blanc (2 côtés) | 27.80 |
| Amande (2 côtés) | 27.80 |
| Champagne (2 côtés) | 34.20 |

MELAMINE

11/16

| | |
|---------------------|-------|
| Blanc (2 côtés) | 32.00 |
| Amande (2 côtés) | 32.00 |
| Champagne (2 côtés) | 41.00 |
| Gris (2 côtés) | 41.00 |

VINYLE

| | | |
|-----|---------|-------|
| 1/8 | 1 côté | 12.40 |
| 1/2 | 1 côté | 15.80 |
| | 2 côtés | 19.66 |
| 5/8 | 1 côté | 16.90 |
| | 2 côtés | 20.95 |

COMPTOIR

| | |
|----------------------------|------|
| Prémoulé standard | 4.70 |
| Prémoulé couleur uni | 5.10 |
| Prémoulé couleur uni 32 '' | 6.84 |

3- En plus, nous entrevoyons, dans un avenir rapproché, faire des démarches afin d'obtenir des soumissions pour le papier sablé, la colle et les teintures. Cette démarche ne sera toutefois possible qu'avec le concours de votre participation.

4- Dans le domaine des services maintenant nous avons un programme publicitaire qui se détaille comme suit:

- durant une période de treize semaines au cours du printemps et de l'été nous aurons 1/4 de pages dans le Progrès-Dimanche où chaque entreprise-membre sera identifiée;

- conférence de presse au mois de mai 1984 afin de faire connaître notre regroupement au public.

5- Plusieurs sessions d'information pour les membres sont prévues. En voici les détails.

Mai 1984: le financement d'une PME et la préparation d'une demande d'emprunt.

Mai 1984: les techniques pour réussir une teinture parfaite.

Juin 1984: quels sont les programmes d'aide à la PME et comment préparer son dossier.

Juin 1984: la mise en marché de produits manufacturés.

6- Des contacts ont été établis avec un aviseur légal qui s'est d'ailleurs montré très intéressé par le projet. Il nous offre à l'heure actuelle ses services à un tarif préférentiel.

7- Enfin les nombreuses réunions du regroupement sauront vous intéresser par les contacts et les échanges que vous aurez avec les gens de votre secteur.

8- Le budget prévisionnel pour l'année 1984 a été établi en fonction d'un objectif de 20 membres avec une cotisation de 250.00 \$. En voici les détails:

Recettes:

| | |
|-----------------------------|---------|
| Cotisations (\$250. x 20) | 5000 \$ |
|-----------------------------|---------|

Déboursés:

| | |
|----------------|---------|
| Publicité | 2500 \$ |
| Conférences | 500 \$ |
| Frais de poste | 300 \$ |
| Réprographie | 300 \$ |
| Secrétariat | 250 \$ |
| Papeterie | 200 \$ |
| Auto-collant | 250 \$ |
| Téléphone | 200 \$ |
| Charte | 500 \$ |
| TOTAL | 5000 \$ |