

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES
ET MOYENNES ORGANISATIONS (P.M.O.)

PAR

FELIX KOMENAN LOUKOU

Bachelor of Science in Aviation Administration

ELABORATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE
PAR LA METHODE BUDGETAIRE POUR
UNE PME DU SAGUENAY-LAC ST. JEAN

CONFIDENTIEL

NOVEMBRE 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

Cette recherche-action a été conduite chez Pièces d'Autos PL Ltée, une entreprise de distribution de pièces et accessoires d'automobile du Saguenay-Lac St. Jean dont le siège social est situé présentement à Chicoutimi.

Cette intervention, dont l'objet était de découvrir pourquoi PL n'atteint pas son objectif global, à savoir, réaliser 5% de profits avant impôts sur les ventes, s'est déroulée en trois grandes étapes.

La première a permis de faire une description minutieuse de la situation générale de PL. A l'issue de cette description, un problème de planification et de contrôle a été sélectionné pour être étudié.

La deuxième étape a conduit d'abord, à l'élaboration d'un point d'ancrage, et ensuite, à la construction d'un modèle de contrôle budgétaire qui a permis d'analyser la situation problématique décrite, d'identifier et de sélectionner les changements suivants:

1. Introduire dans l'évaluation de la situation de PL, l'analyse systématique et formelle de la concurrence et de l'évolution de son marché.
2. Décomposer l'objectif global en sous objectifs de façon que l'ensemble de ces sous objectifs concourent à la réalisation de l'objectif global fixé.
3. Introduire la budgétisation dans le contrôle;
4. Comparer les résultats réels par rapport aux résultats budgétés.
5. Evaluer les écarts à partir des résultats réels et des résultats prévus.
6. Prendre des mesures correctives qui tiennent compte des écarts notés.

Enfin la troisième étape a amené à formuler un ensemble de moyens d'action et de recommandations susceptibles de faciliter l'application des changements retenus.

A la fin de cette intervention, le chercheur a présenté des réflexions sur la méthode et la démarche utilisées, ainsi que sur les connaissances acquises au cours de la recherche.

Cette recherche s'est révélée positive dans l'ensemble. En effet, non seulement elle a permis aux acteurs de porter une évaluation sur l'ensemble de l'entreprise, ce qui leur a permis d'effectuer déjà certains changements tels que l'élaboration d'un organigramme, aménagement d'un bureau séparé pour le président directeur général, etc., mais il s'est avéré un moyen inestimable d'apprentissage et de formation pour les acteurs et surtout pour le chercheur.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient vivement à remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire de recherche-action, en particulier M. André Briand, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, pour le support sans faille qu'il a apporté tout au long de cette recherche.

L'auteur tient également à témoigner toute sa gratitude au personnel et au président directeur général de Pièces d'Autos PL Ltée, M. Potvin, pour leur participation active dans l'intervention.

TABLE DES MATIERES

	page
RESUME.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES SCHEMAS.....	xi
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE: L'INTERVENTION EFFECTUEE CHEZ	
PIECES D'AUTOS PL LTEE	3
CHAPITRE 1: LE MANDAT D'INTERVENTION.....	4
1. LA PRESENTATION DE PIECES D'AUTOS PL LTEE.....	4
1.1 L'historique de l'entreprise.....	4
1.2 L'entreprise actuelle.....	5
2. Le mandat.....	6
2.1 L'historique du mandat.....	6
2.2 Le contenu et les objectifs du mandat	7
3. LA METHODOLOGIE.....	7
3.1 La méthode	7

CHAPITRE 2: LA DESCRIPTION DE LA SITUATION PROBLEMATIQUE.....	9
1. L'IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT SUR PL.....	9
1.1 L'environnement économique.....	11
1.1.1 Le marché.....	11
1.1.2 La saisonnalité.....	12
1.1.3 La main d'oeuvre.....	12
1.1.4 Les fournisseurs.....	13
1.2.5 La concurrence.....	13
1.2 L'environnement légal.....	14
1.2.1 Loi sur les taxes foncières.....	14
1.2.2 Loi sur les normes du travail.....	15
1.2.3 Loi sur la santé et la sécurité du travail.....	15
1.3 L'environnement gouvernemental et politique.....	16
1.4 L'environnement physique.....	17
1.4.1 La succursale de la ville Chicoutimi.....	17
1.4.2 La succursale de Ville de la Baie.....	17
2.1 La structure organisationnelle.....	18
2.1.1 L'organigramme.....	18
2.1.2 La description des tâches et les structures d'autorité.....	18
2.2 Description du fonctionnement général de l'organisation.....	21
2.2.1 Le système d'acquisition et de stockage de marchandises.....	22
2.2.2 Le système de vente de PL.....	24
2.2.2.1 Le sous-système de vente de pièces d'autos.....	24
2.2.2.2 Le sous-système de vente de produits de carrosserie.....	24
2.2.2.3 Le sous-système de service de réparation.....	27
2.2.2.4 Le sous-système de vente sur route.....	28
2.2.3 Le système de livraison et de réception des commandes.....	29
2.2.4 Le sous-système de gestion.....	31
2.2.4.1 Le sous-système administratif et commercial.....	31
2.2.4.2 Le sous-système de finance-comptabilité..	34

2.3	Les ressources.....	37
2.3.1	Les ressources humaines.....	37
2.3.1.1	Le propriétaire-décideur.....	38
2.3.1.2	Les acteurs.....	39
2.3.2	Les ressources financières.....	39
2.3.2.1	Les ratios de trésorerie	40
2.3.2.2	Le ratio de rentabilité des capitaux propres.....	40
2.3.2.3	Le ratio d'équilibre ou d'endet- tement.....	40
2.3.2.4	Les ratios de gestion.....	41
2.3.2.5	Les ratios de rendement.....	41
2.3.3	La technologie.....	44
2.4	Le climat organisationnel.....	45
CHAPITRE 3: LE DEVELOPPEMENT DU POINT D'ANCRAGE.....		47
1.	LISTE DES CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME A ETUDIER.....	47
2.	SELECTION DU PROBLEME A ETUDIER ET JUSTIFICATION DU CHOIX..	48
3.	LE SYSTEME DE REFERENCE.....	50
3.1	Le choix du système de référence.....	50
3.2	La définition du système de référence.....	51
3.3	La validation de la définition du système de référence.....	51
CHAPITRE 4: LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON AVEC L'IMAGE RICHE.....		53
1.	L'INTRODUCTION.....	53
2.	LE MODELE CONCEPTUEL DU CONTROLE BUDGETAIRE DE PL.....	53
2.1	Le description du modèle conceptuel.....	53
2.1.1	Evaluation de la situation de PL.....	54
2.1.1.1	Analyse de l'environnement économique, politique et social.....	54
2.1.1.2	Analyse de la concurrence.....	54

2.1.1.3	Analyse des ressources financières, techniques et humaines de PL.....	57
2.1.1.4	Evaluation des forces et faiblesses de PL..	57
2.1.2	Choix des objectifs.....	57
2.1.3	Définition des moyens, les plans d'action et les politiques.....	58
2.1.4	Préparation des budgets.....	58
2.1.5	Evaluation des résultats.....	59
2.1.6	Contrôle.....	59
2.2	La validation du modèle conceptuel.....	60
3.	LA COMPARAISON DU MODELE CONCEPTUEL AVEC LA REALITE ET L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS A APPORTER.....	62
3.1	La comparaison du modèle conceptuel.....	62
3.1.1	Evaluation de la situation de PL.....	62
3.1.2	Choix des objectifs.....	62
3.1.3	Contrôle.....	63
3.1.4	Préparation des budgets.....	63
3.2	Les changements à apporter.....	63
CHAPITRE 5:	L'OPERATIONNALISATION DE LA SOLUTION RETENUE ET LES RECOMMANDATIONS.....	65
1.	LA CONCEPTION ET L'OPERATIONNALISATION DE LA SOLUTION RETENUE.....	65
1.1	Analyse de la concurrence.....	67
1.2	Analyse de l'environnement.....	69
1.3	Choix des objectifs.....	69
1.4	Préparation des budgets.....	70
1.5	Comparaison des résultats obtenus avec les résultats prévus.....	77
1.6	Evaluation des écarts.....	77
1.7	Préparation des mesures correctives.....	77
2.	LES PROCEDURES D'ELABORATION DES OBJECTIFS A COURT TERME ET LA PREPARATION DES BUDGETS.....	84
3.	LES RECOMMANDATIONS.....	90

DEUXIEME PARTIE: REFLEXIONS D'ORDRE METHODOLOGIQUE SUR L'INTERVENTION REALISEE CHEZ PL	92
CHAPITRE 6: REFLEXIONS METHODOLOGIQUES SUR L'INTERVENTION.....	93
1. REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE UTILISEE.....	93
1.1 L'approche utilisée.....	93
1.2 La démarche du diagnostic-intervention.....	98
1.2.1 La construction d'une image riche de la réalité..	98
1.2.2 La phase déductive: l'élaboration d'un modèle conceptuel.....	99
1.2.3 La phase d'analyse.....	99
1.2.4 L'implantation des changements et contrôle.....	100
2. REFLEXIONS SUR LES CONNAISSANCES ACQUISES AU COURS DE L'INTERVENTION.....	103
2.1 Le savoir cognitif et le savoir faire.....	104
2.2 Le savoir être.....	104
2.3 Les conclusions.....	105
CONCLUSION.....	106
REFERENCES.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	110

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	marge nette souhaitée.....	38
TABLEAU 2	analyse financière de PL par la méthode des ratios.....	43
TABLEAU 3	comparaison des revenus moyens des employés de PL avec ceux de l'ensemble du Québec.....	46
TABLEAU 4	budget de frais d'exploitation.....	71
TABLEAU 5	budget des ventes	72
TABLEAU 6	budget des achats.....	73
TABLEAU 7	budget de caisse.....	74
TABLEAU 8	état pro forma des résultats.....	75
TABLEAU 9	bilan pro forma.....	76
TABLEAU 10	contrôle budgétaire de coûts d'achats.....	80
TABLEAU 11	contrôle budgétaire des frais d'exploitation.....	81
TABLEAU 12	contrôle budgétaire de trésorerie.....	82
TABLEAU 13	contrôle budgétaire d'exploitation des coûts.....	83

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	les tendances annuelles et saisonnières des ventes....	12
FIGURE 2	la méthodologie systémique de diagnostic orga- nisationnel.....	101

LISTE DES SCHEMAS

SCHEMA 1	le cadre d'analyse de PL Ltée.....	10
SCHEMA 2	l'organigramme	20
SCHEMA 3	le système d'activités global de l'entreprise.....	22
SCHEMA 4	le système d'achats et de stockage.....	23
SCHEMA 5	le système de vente de pièces d'autos.....	25
SCHEMA 6	le système de vente de peinture.....	26
SCHEMA 7	les activités de réparation.....	28
SCHEMA 8	le sous-système de vente sur route.....	29
SCHEMA 9	les activités de livraison.....	30
SCHEMA 10	le sous-système administratif et commercial.....	34
SCHEMA 11	le sous-système de finance-comptabilité.....	36
SCHEMA 12	le modèle conceptuel de contrôle budgétaire.....	56
SCHEMA 13	les changements retenus.....	66

INTRODUCTION

Le mémoire de recherche-action constitue un outil privilégié de formation et d'apprentissage qui s'intègre dans le programme d'études de la maîtrise en Gestion des PMO (Petites et Moyennes Organisations). Il intervient au terme de la formation de l'étudiant en lui offrant l'occasion de

se prendre en main définitivement, d'approfondir et de concrétiser les connaissances et les méthodes de travail acquises, développer une maîtrise des diverses étapes de la recherche-action et de l'intervention en milieu organisationnel, réfléchir de façon critique sur la gestion des PMO et sur la création d'entreprise. (1)

Tels sont les objectifs qui guident le mémoire de recherche-action de la maîtrise en Gestion des PMO. Le champ d'investigation étant très vaste, une compartimentation s'est opérée, pour donner l'opportunité à l'étudiant d'orienter son sujet soit sur la création d'entreprise, soit sur le diagnostic-intervention. C'est précisément dans cette dernière voie que ce mémoire de recherche-action est orienté. L'intervention a eu lieu chez Pièces d'Autos PL Ltée, une entreprise de distribution de pièces et accessoires d'automobile du Saguenay-Lac St-Jean dont le siège se trouve à Chicoutimi.

Tout au long de l'intervention, nous nous sommes inspirés de la méthode de diagnostic systémique de P. B. Checkland, une méthode conçue pour étudier des problèmes présentant un caractère complexe et peu structuré.

La structure du mémoire comporte deux parties distinctes. La première partie présente le rapport d'intervention dans lequel nous décrivons le contenu problématique du mandat d'intervention, effectuons l'analyse de la situation générale de Pièces d'Autos PL Ltée, et présentons une ou des solutions retenues pour résoudre le problème sélectionné lors de l'analyse de la situation problématique de l'entreprise. Quant à la deuxième partie, elle présente des réflexions sur la méthode et la démarche utilisées ainsi que sur les connaissances et l'expérience acquises au cours de cette recherche-action.

Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons indifféremment les appellations "Pièces d'Autos PL Ltée" et "PL".

PREMIERE PARTIE

L'INTERVENTION EFFECTUEE

CHEZ

PIECES D'AUTOS PL LTEE

CHAPITRE 1

LE MANDAT D'INTERVENTION

Dans ce chapitre, nous présentons premièrement une brève description de l'organisation, deuxièmement une description du contenu et des objectifs de notre mandat, et troisièmement la méthodologie, à savoir la démarche suivie pour mener à bien cette intervention.

1. PRESENTATION DE PIECES D'AUTOS PL LTEE

1.1 L'historique de l'entreprise

Créée en 1959 à Chicoutimi, par MM. Peterson et Levesque, Pièces d'Autos PL Ltée s'est au début orientée dans la distribution de systèmes d'embrayages et de freins, un marché où la concurrence était très forte. Pendant cinq ans, PL a connu maintes difficultés financières qui ont finalement amené les fondateurs à céder l'entreprise à M. Maltais qui s'est porté acquéreur de PL en 1964. Depuis lors, cinq grandes périodes ont marqué son évolution:

1. 1964 - 1973: PL cherche une nouvelle orientation. Outre les systèmes d'embrayages et de freins, elle se lance dans la distribution d'autres pièces d'autos. Ce premier geste dans la voie de la diversification s'avère rentable et, en 1969, elle ouvre une succursale à la ville de la Baie.

2. 1973 - 1975: PL s'associe à Ford et Sherwin Williams et obtient une franchise de distribution de leurs produits. Ce deuxième geste dans la voie de la diversification lui fournit l'occasion d'ouvrir une autre succursale à Alma, la troisième du réseau.

3. 1976 - 1977: M. Potvin s'associe à titre de co-propriétaire puis en Mars 1976 devient propriétaire dirigeant de PL. Cette période a vu également l'ouverture de deux autres succursales, une à Québec ville et l'autre à la Baie Saint-Paul.;

4. 1980 - 1982: Cette période est caractérisée par des difficultés majeures qui obligent M. Potvin à fermer trois succursales ne conservant que celles de Chicoutimi et de Ville de la Baie (la Baie).

sll

5. Début 1983 à maintenant: période marquée par l'accroissement continu des ventes (voir figure 1).

1.2 L'entreprise actuelle

PL opère actuellement deux magasins: un magasin général situé au 1551 boulevard St.-Paul à Chicoutimi et une succursale située à la Ville de la Baie.

Elle est dirigée par un président directeur général ayant sous ses ordres vingt deux employés comprenant:

- un commis comptable,
- deux gérants,
- un commis à l'inventaire,

- deux Électriciens,
- six commis vendeurs,
- trois représentants ou vendeurs sur les routes,
- quatre commis livreurs,
- et trois commis vendeurs à temps partiel.

PL offre trois gammes de produits:

- les pièces et accessoires d'autos,
- les produits de carrosserie,
- et le service de réparation de pièces
Électriques.

Le volume de ventes annuel se chiffre à plus de \$ 2 000 000
et les bénéfices annuels à plus de \$ 50 000.

2. LE MANDAT

2.1 L'historique du mandat

Le mandat de cette recherche-action a été défini par M. Jean- Claude Potvin, le président directeur général de Pièces d'Autos PL Ltée. Ce mandat fait suite à une première intervention conduite dans le cadre du séminaire " Problèmes des PMO". Cette première intervention a eu lieu avec la collaboration du gérant de banque de la caisse populaire St.- François- Xavier de la Rivière du Moulin qui m'a présenté au président directeur général de l'organisation. Ce dernier a accepté rapidement ma proposition d'intervenir dans son entreprise. L'accueil reçu et la collaboration obtenue de la part du

personnel m'ont amené à solliciter un deuxième mandat.

2.2 Le contenu du mandat

M. Potvin se fixe comme objectif global de réaliser un profit avant impôts de 5% sur les ventes. Malgré l'accroissement des ventes depuis le début de 1983 et le souci de contrôler les dépenses, l'objectif n'est pas atteint. Notre mandat consistera donc à identifier les causes et à proposer des solutions.

3. LA METHODOLOGIE

3.1 L'approche

La méthodologie de diagnostic organisationnel, inspirée par les travaux de Peter Checkland, a servi d'outil d'approche de la situation problématique qui fait l'objet de cette intervention. Cette méthode a permis de structurer notre démarche en six étapes qui découlent les unes des autres.

La première étape, la plus longue de toutes, permettra de décrire l'environnement externe et interne dans lequel PL évolue et de dégager une vision nette de son organisation interne. A partir de cette description de la situation (ou image riche), on dégagera le ou les problèmes qui seront étudiés. En d'autres termes, cette étape consiste à cerner le ou les problèmes qui causent la situation anormale ressentie par M. Potvin.

La deuxième étape consiste à choisir un point d'ancrage. Il s'agit d'identifier, à partir du problème sélectionné, un système pouvant servir de référence pour étudier la situation problématique dans laquelle vit PL.

La troisième étape qui est la phase de la conceptualisation consistera à rassembler un certain nombre d'éléments nécessaires au bon fonctionnement du système de référence, et à les relier par des flux d'information, des décisions, de monnaie et etc.

Lors de la quatrième étape, le modèle conceptuel est comparé à la réalité décrite et les changements à apporter sont identifiés.

La cinquième étape permettra d'élaborer des stratégies en vue de rendre opérationnels les changements retenus.

Enfin, la sixième étape consistera à formuler d'autres recommandations susceptibles de favoriser l'application des changements retenus.

CHAPITRE 2

L'ETAT DE LA SITUATION DE PL

La méthode utilisée dans cette intervention consiste d'abord à cerner le système à étudier, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui sont affectées par la situation jugée anormale, et, ensuite, d'identifier tous les éléments de l'environnement qui influencent les activités de ce système afin de pouvoir les analyser. Cela étant, le cadre d'analyse se subdivise en deux parties (voir schéma 1).

La première partie se rapporte à l'ensemble des facteurs externes tels que:

- l'environnement économique,
- l'environnement social et légal,
- l'environnement politique et gouvernemental,
- et l'environnement physique.

La deuxième partie traite de l'organisation interne, c'est-à-dire l'ensemble des activités d'exploitation et de gestion de PL.

1. L'IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE SUR L'ENTREPRISE

Sous cette rubrique nous nous proposons d'identifier tous les facteurs de l'environnement qui influencent la performance de PL. Pour ce faire, nous allons analyser tour à tour l'environnement économique, l'environnement social et légal, l'environnement politique et gouvernemental et enfin l'environnement physique. L'ensemble est décrit au schéma 1.

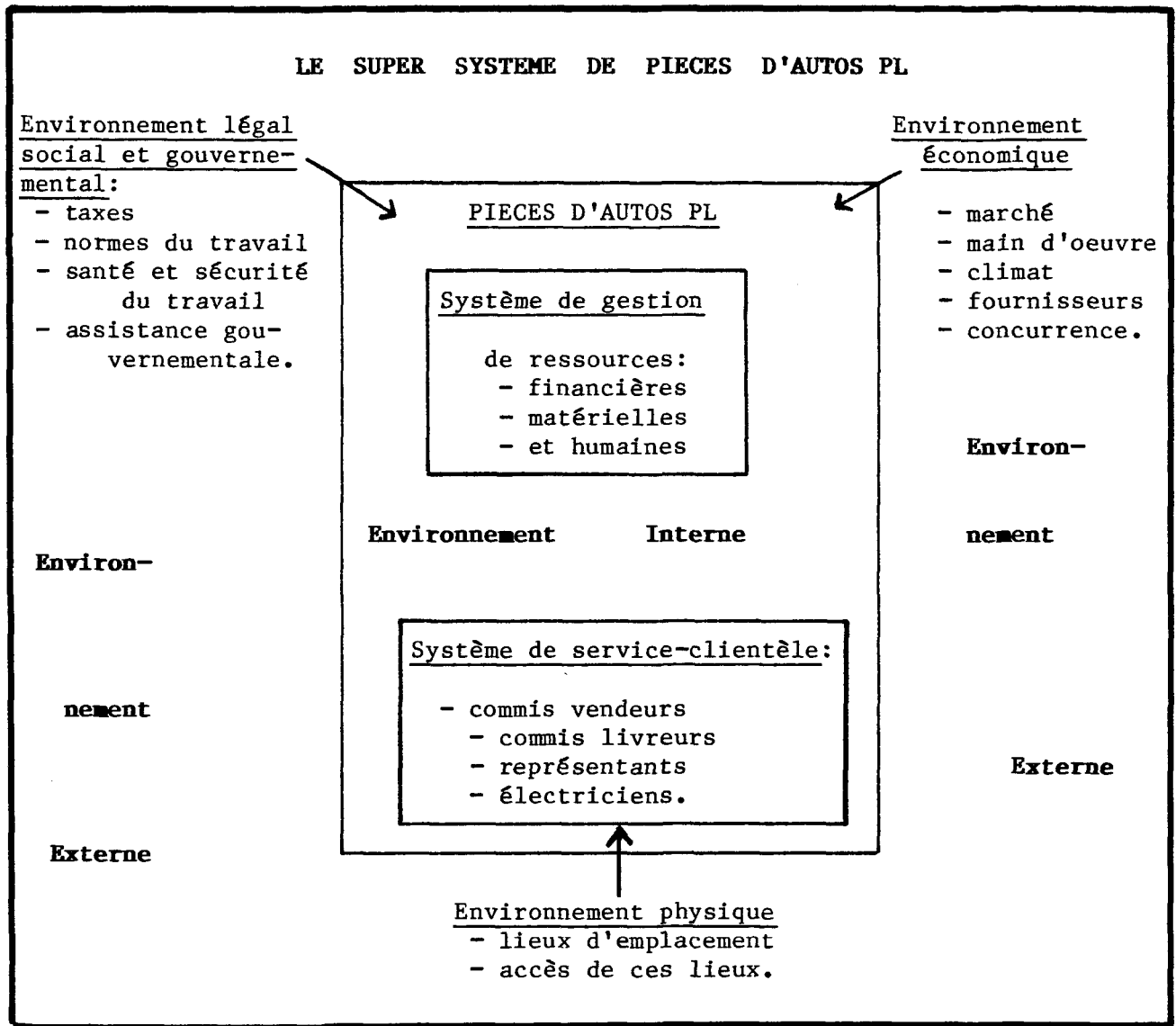


Schéma 1: Le cadre d'analyse de PL.

1.1 L'environnement économique

1.1.1 Le marché

Le marché de PL s'étend à l'ensemble de la région du Saguenay-Lac Saint Jean. La clientèle comprend principalement:

- les garages indépendants
- les usines
- les forestiers
- les contracteurs
- les concessionnaires
- les peintres professionnels, occasionnels
- et les bricoleurs.

Ce marché est sujet à des fluctuations économiques dont les conséquences affectent PL. Par exemple, la dernière année de la récession 1980-1982 a durement frappé l'entreprise qui, pour pouvoir survivre, a été contrainte de diminuer le nombre de ses magasins (de cinq il passe à deux). Par ailleurs, elle a vu aussi, durant cette période, son volume de ventes baisser pour atteindre un niveau annuel de \$1 600 000 comparativement à \$ 1 750 000 en 1981. La reprise économique du début 1983 a marqué de façon positive ses résultats de ventes. De \$1 600 000 en 1982, les ventes sont passées à \$2 000 000 et plus en 1983. Quant aux profits, ils sont passés de \$31 000 en 1982 à \$54 000 en 1983 (soit 74% d'accroissement).

1.1.2 La saisonnalité

Les ventes subissent des variations saisonnières (voir figure 2). Elles atteignent leur point culminant en été, et leur point minimum en hiver.

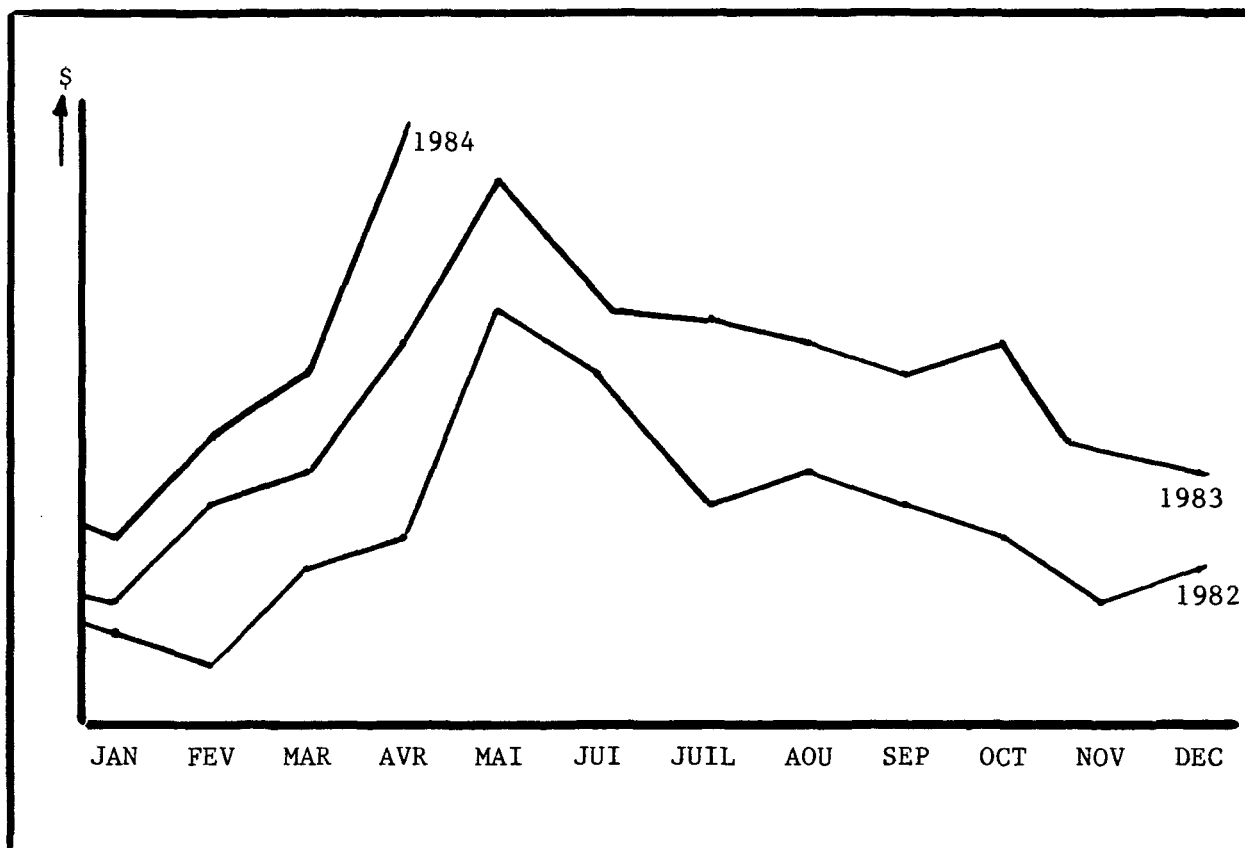


Figure 1: Les tendances annuelles et saisonnières des ventes.

1.1.4 La main d'oeuvre

Le niveau de salaire des ouvriers de la région est haut. Cela oblige la plupart des entreprises à payer des salaires élevés. PL essaie

de contrôler cette situation en formant dans la mesure du possible ses propres employés. Les employés de PL ne sont pas syndiqués.

1.1.5 Les fournisseurs

PL fait partie d'un groupement de cent marchands de pièces d'autos du Québec appelé Uni-Select. C'est par l'intermédiaire de cette association que PL reçoit ses marchandises. En adhérant à Uni-Select, PL obtient certains avantages qu'elle n'avait pas avant son adhésion. En effet, cette association lui offre l'occasion d'avoir:

- une source d'approvisionnement local,
- un meilleur pouvoir de négociation face aux fournisseurs,
- de meilleures conditions d'achats,
- une partie des frais de publicité prise en charge par les fournisseurs.

Uni-Select permet également aux membres de se rencontrer périodiquement et d'échanger des informations concernant entre autres les chiffres de ventes, les bénéfices et les coûts, donnant ainsi à chaque membre, la possibilité de comparer ses résultats et de se situer par rapport aux autres membres du groupe d'achat.

1.2.6 La concurrence

Les maisons vendant des pièces d'autos sont très nombreuses dans la région du Saguenay-Lac St.Jean. Presque tous les concessionnaires d'automobiles de la région et plusieurs dépositaires de pièces d'autos associés à de grandes chaînes ou opérant individuellement offrent des

produits concurrents. On compte aussi un nombre croissant de maisons vendant des pièces d'autos usagées.

Parmi cette multitude de concurrents, Maurice Rousseau & Cie et U.A.P. Inc. constituent les principaux. En effet, les produits de ces derniers s'adressent à la même clientèle que PL.

1.2 L'environnement légal

Comme toute autre entreprise, PL n'échappe pas aux séries de mesures légales qui frappent toutes les organisations canadiennes et québécoises en particulier. Les principales sont:

- la loi sur la taxe foncière,
- la loi sur les normes du travail et
- la loi sur la santé et la sécurité du travail.

1.2.1 Loi sur les taxes foncières

Cette loi réclame des propriétaires d'immeubles, le paiement des charges ou taxes foncières au bénéfice de la municipalité dans laquelle se trouvent les immeubles. Ces charges, payées annuellement, sont calculées en fonction de la valeur de l'immeuble et d'un taux fixé par la municipalité. Depuis janvier 1984, ce taux a augmenté dans la municipalité de Chicoutimi. Les bâtisses abritant les activités de PL et les terrains sur lesquels sont érigées ces bâtisses appartiennent à PL. Par conséquent PL est tenue de payer ces charges qui viennent gonfler ses coûts d'exploitation.

1.2.2 Loi sur les normes du travail(2)

Cette loi dont l'application et la surveillance sont confiées à la Commission des Normes du Travail du Québec détermine les normes du travail à être respectées à la fois par le salarié et l'employeur. Ces normes prévoient(en ce qui concerne les salariés sans pourboire):

1. le salaire minimum payable à un salarié (depuis le premier octobre 1981, ce salaire est fixé à:
 - \$4,00 l'heure pour les salariés de 18ans et plus;
 - \$3,54 l'heure pour les salariés de moins de 18ans);
2. la semaine normale de travail fixée à 44 heures (toute heure supplémentaire est payée à 150% du salaire horaire);
3. la rémunération du temps supplémentaire, des vacances annuelles et des jours fériés.

1.2.3 Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)

En vertu de cette loi, les employeurs sont tenus de "prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur" (3). Ils sont également tenus de communiquer à la Commission de Santé et de la Sécurité du Travail chargée d'administrer cette loi, les dispositions prises à l'égard de la LSST. A cet égard, tous les employés de PL participent au régime d'assurance collective; et PL défraye 50% des cotisations versées par les employés. Le plan prévoit une assurance-vie pour le travailleur et sa famille, une assurance salaire à court terme et à long terme en cas d'accident et de maladie, et le remboursement des frais médicaux. Ces contraintes légales occasionnent des coûts que doit supporter PL.

1.3 L'environnement gouvernemental et politique

L'assistance gouvernementale pour le développement des pme se présente sous forme "de subventions, de financement, de stimulants fiscaux et de conseils, tant à l'échelon fédéral qu'à l'échelon provincial" (4).

Ces aides proviennent de différentes sources dont les principales sont:

- l'Office de Planification et Développement du Québec (OPDQ);
- le Ministère de l'Expansion Economique Régionale (MEER) d'Ottawa;
- le Programme d'Expansion des Entreprises (PEE);
- le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) d'Ottawa;
- les Centres d'Emplois et de la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada d'Ottawa;
- le Ministère du Travail et de la Main d'Oeuvre du Québec;
- les SODEQ du Québec.

Les stimulants fiscaux sont accordés par:

- le Ministère du Revenu du Canada et le Ministère du Revenu du Québec;
- la loi sur les stimulants fiscaux au développement industriel;
- les Obligations pour l'Expansion de la Petite Entreprise(OEPE).

Enfin les services conseils proviennent de trois sources principales:

- les services consultatifs de la main d'oeuvre;
- le Programme des Projets de Promotion (PPP);
- la Direction Générale de l'Industrie (DGI).

A part les bons d'emploi dont elle profite parfois pour baisser le coût de sa masse salariale, PL ne tire aucun avantage de ces aides.

1.4 L'environnement physique: Localisation de PL

1.4.1 La succursale de Chicoutimi

La succursale fait partie d'une zone industrielle située dans un quartier périphérique de la ville de Chicoutimi. Son accès est favorisé par le boulevard Saint Paul sur lequel elle est située. Du côté sud, le boulevard aboutit à la route 170 qui relie Alma La Baie et Chicoutimi. Du côté nord, le boulevard mène au centre-ville. Sur le même boulevard, de biais avec la succursale de PL, s'est installé un de ses deux principaux concurrents à savoir, la compagnie U.A.P. Inc..

1.4.2 La succursale de Ville de la Baie

Le succursale de Ville de la Baie est située dans le parc industriel de Ville de la Baie, au bord de la rue Joseph Gagné, à quelques mètres de l'intersection de cette rue et l'avenue du port. Construite au flanc d'une petite colline, la bâtisse est bien visible. Elle est entourée d'une grande aire de stationnement. Néanmoins, la succursale est un peu retirée des places d'affaires. Dans l'immédiat son éloignement du centre de la ville lui fait perdre la plupart des ventes de détails de la ville. Cependant comme cette portion du marché constitue une part négligeable de ses revenus, elle en est peu pénalisée.

2. L'ANALYSE INTERNE DE PL

Après avoir identifié les contraintes de l' environnement externe, nous allons aborder maintenant l'analyse de l'environnement interne. Cette analyse consistera à présenter dans un premier temps la composition sociale et les structures d'autorité de PL; et dans un deuxième temps, elle se consacrera à la description de toutes les activités de l'organisation.

2.1 La structure organisationnelle

2.1.1 L'organigramme

PL ne dispose pas d'organigramme. Mais, notre observation nous a conduit à identifier l'organigramme présenté au schéma 2.

2.1.2 La description des tâches et les structures d'autorité

1. Le conseil d'administration(C.A.)

Le conseil d'administration de PL comprend les trois seuls actionnaires de PL, à savoir Mme Byatt, M.Potvin et son épouse. Le conseil a investi le président directeur général, M. Potvin, de pleins pouvoirs pour diriger l'entreprise.

2. Le président directeur général(PDG): M. Potvin

Le président directeur général s'occupe de la gestion financière et de la gestion du personnel et du matériel. Il organise la publicité, contrôle les activités, et prend toutes les décisions relatives à l'orientation et à la bonne marche de l'organisation.

3. Le gérant du magasin de Chicoutimi: M. Jean Gagnon

M. Gagnon a les attributions d'un gérant de magasin. Comme tel, il prépare et fait les commandes de stocks, s'occupe des problèmes de vente, de personnel, et de tout ce qui a trait à la bonne marche des opérations courantes du magasin. Comme l'indique le schéma 2, il est responsable de l'atelier électrique, du département de pièces et accessoires d'autos, du département de peinture, de l'équipe des livreurs, et de celle des représentants ou vendeurs sur les routes.

4. Le gérant du magasin de la Baie: M. Eric Tremblay

M. Eric Tremblay s'occupe de la vente, de l'inventaire, de la commande de stocks, contrôle et dirige toutes les opérations de vente de son magasin. Il dirige une petite équipe comprenant deux commis-vendeurs, un livreur et un représentant.

Commentaires

L'agencement du personnel et la répartition des tâches font apparaître une structure hiérarchique. Elle s'avère toutefois peu formelle et peu rigide. En effet, si le commis vendeur ou livreur pense que M. Tremblay ou M. Gagnon, son supérieur immédiat, peut résoudre son problème, il s'adresse à lui. Si, au contraire, il pense que c'est M. Potvin qui peut résoudre son problème, alors il s'adresse directement à lui, sans passer par un intermédiaire.

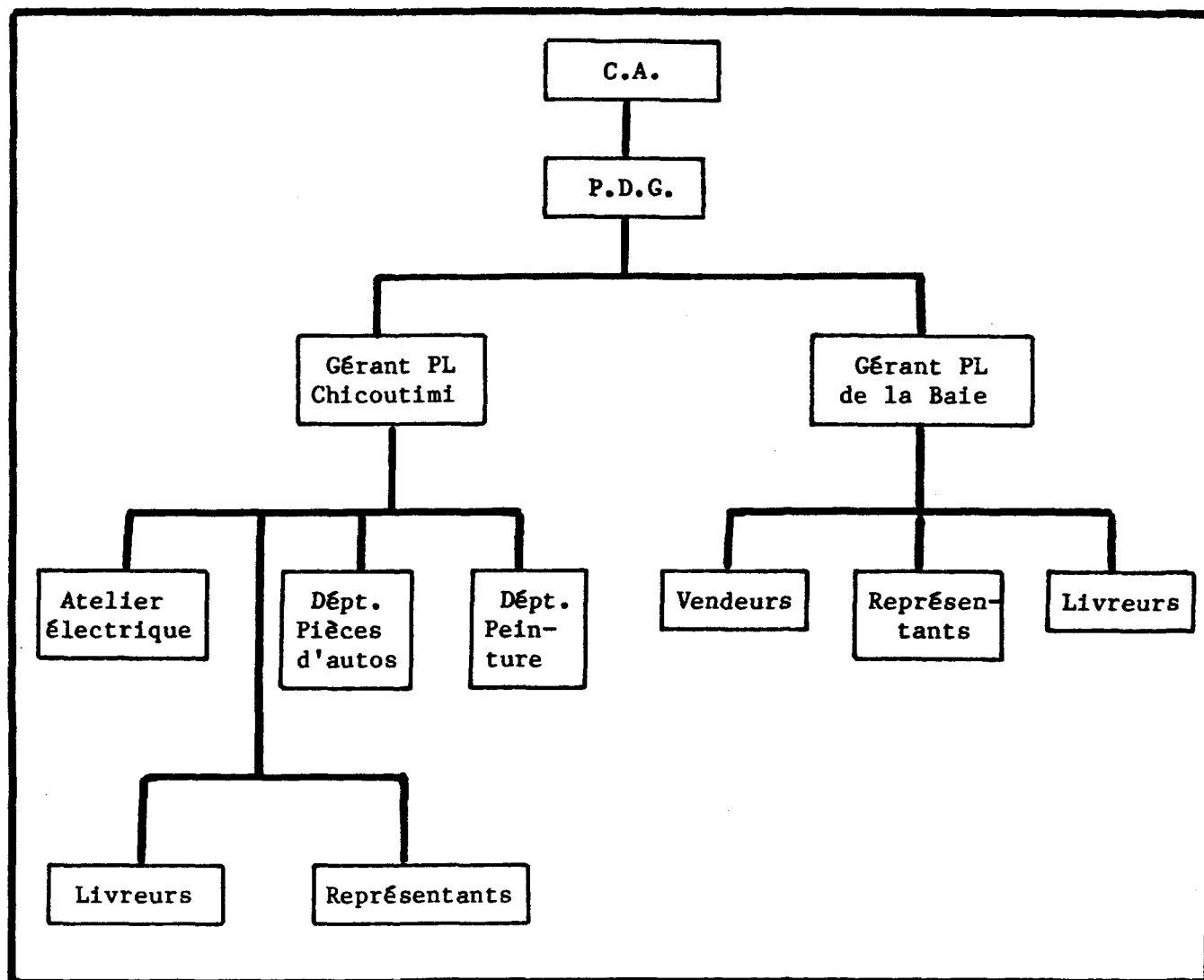


Schéma 2. L'organigramme implicite de PL.

2.2 Description du fonctionnement général de PL

Il ne s'agit pas de faire la description des structures, mais plutôt de décrire

l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'organisation, le tout interrelié par des flux d'information, de monnaie, de personnel et de matière. Lorsque le chercheur fait la description des processus d'une organisation, il doit éviter d'y mêler des éléments de structure en se référant par exemple uniquement aux activités incluses dans les descriptions de tâches ou dans la convention collective. En fait, il doit essayer de décrire avec le plus d'exactitude possible les opérations réelles qui sont effectuées dans l'organisation et les agencer sur un diagramme en respectant leur séquence logique et en les interreliant par des flux appropriés sans faire référence à la personne responsable ou à tout autre élément structurel. (5)

Cela étant, voyons comment fonctionne PL.

Le fonctionnement général de PL repose sur un ensemble d'activités interreliées les unes aux autres et dont le tout forme un système que nous avons appelé le système d'activités global de PL (voir schéma 3).

Ce système est formé de quatre sous systèmes qui sont:

1. le système d'acquisition et de stockage de marchandises;
2. le système de vente de marchandises ou de services;
3. le système de livraison de marchandises et
4. le système de gestion.

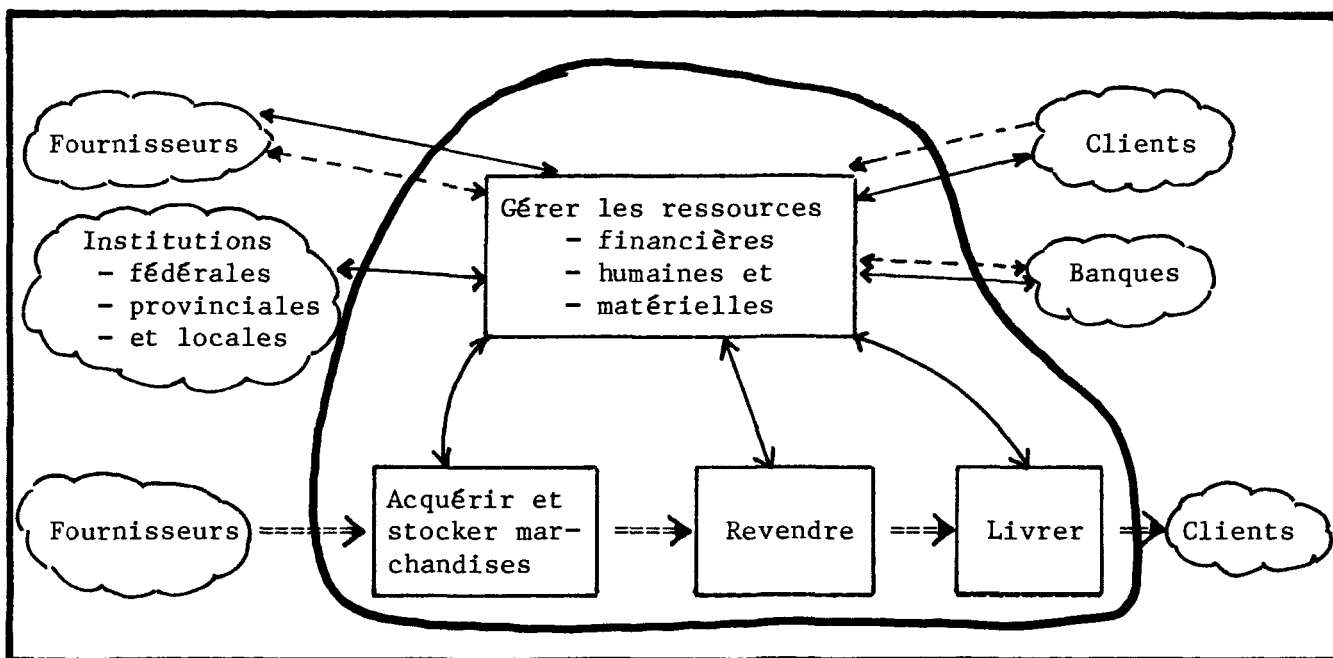
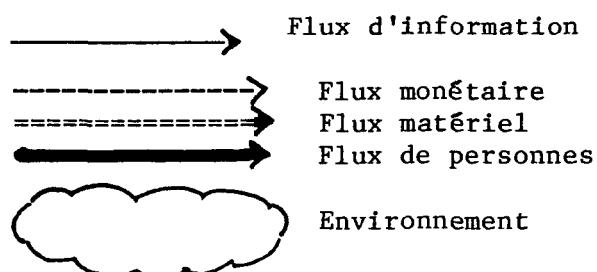


Schéma 3: Le système d'activités global de PL.



2.2.1 Le système d'acquisition et de stockage de marchandises (schéma4)

Le système d'acquisition et de stockage intègre le système d'inventaire sur lequel il repose en grande partie. Il consiste à pointer, à partir des exemplaires des factures et des bordereaux, les entrées et les sorties de marchandises sur les cardex, déterminer le niveau du stock concernant chaque item, identifier les items dont le stock a atteint le niveau minimal et porter leurs noms sur la liste d'items à commander. Un bon de commande est ensuite fait et expédié aux

fournisseurs. Les marchandises reçues sont vérifiées avant d'être placées dans les cases pour la vente. Après avoir placé toutes les marchandises en stock, les factures ou bordereaux d'accompagnement sont déposés au bureau qui retient la copie pour l'inventaire et envoie l'originale à la comptabilité.

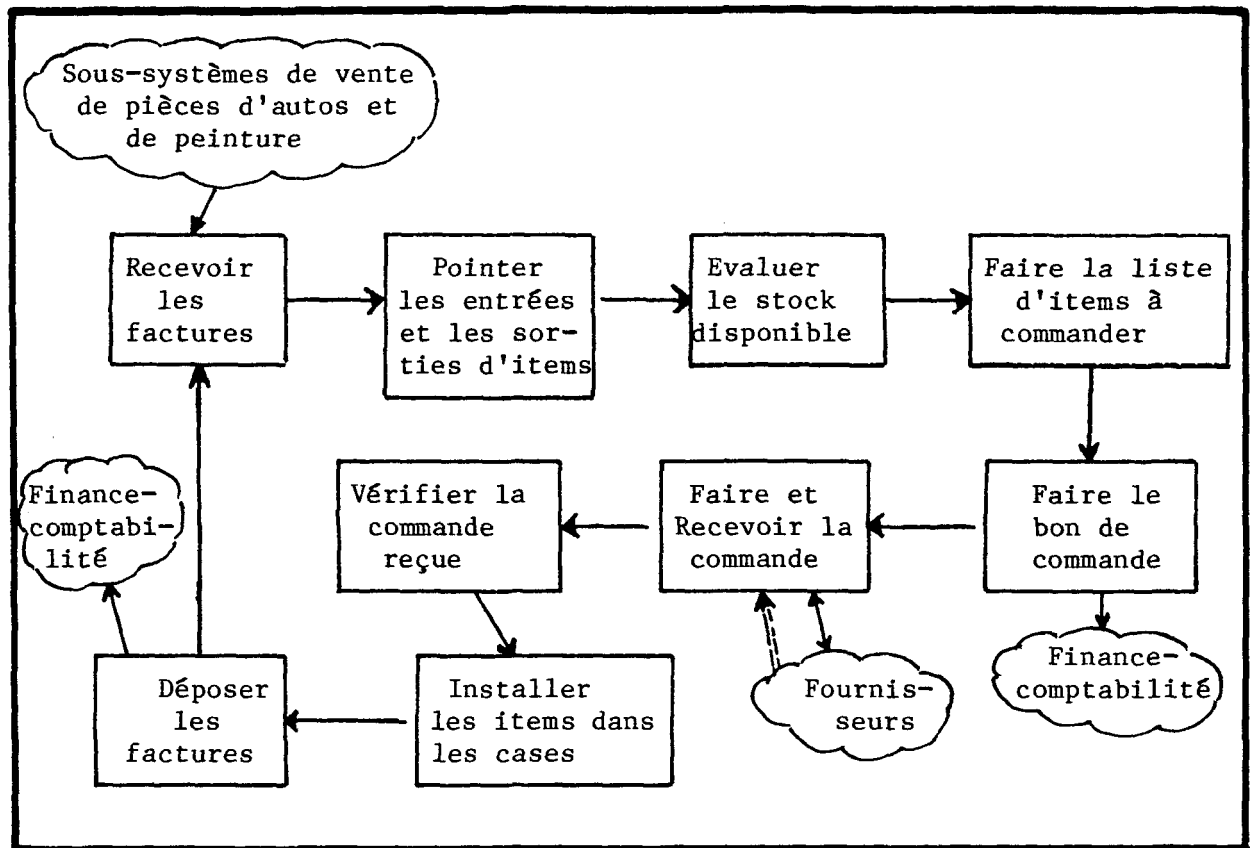


Schéma 4. Le système d'acquisition et de stockage

2.2.2 Le système de vente de PL

Le système de vente de PL est un ensemble d'activités destinées à assurer la vente des marchandises détenues en stocks et le service de réparation. Ce système comprend quatre sous-systèmes qui sont :

- le sous-système de vente de pièces d'autos,
- le sous-système de vente de produits de carrosserie,
- le sous-système de service de réparation et
- le sous-système de vente sur routes.

2.2.2.1 Le sous-système de vente de pièces d'autos (schéma 5)

Le sous-système de vente de pièces et accessoires d'autos comprend quatre activités principales qui sont :

- recevoir les clients et les commandes,
- déterminer les besoins des clients,
- s'assurer que les produits demandés sont disponibles,
- servir les clients et encaisser le produit de la vente.

2.2.2.2 Le sous-système de vente de produits de carrosserie (schéma 6)

Le sous-système de vente de produits de carrosserie ou peinture assure les mêmes fonctions que le sous-système de vente de pièces d'autos, à la seule différence que ses activités sont destinées à la revente des produits de carrosserie.

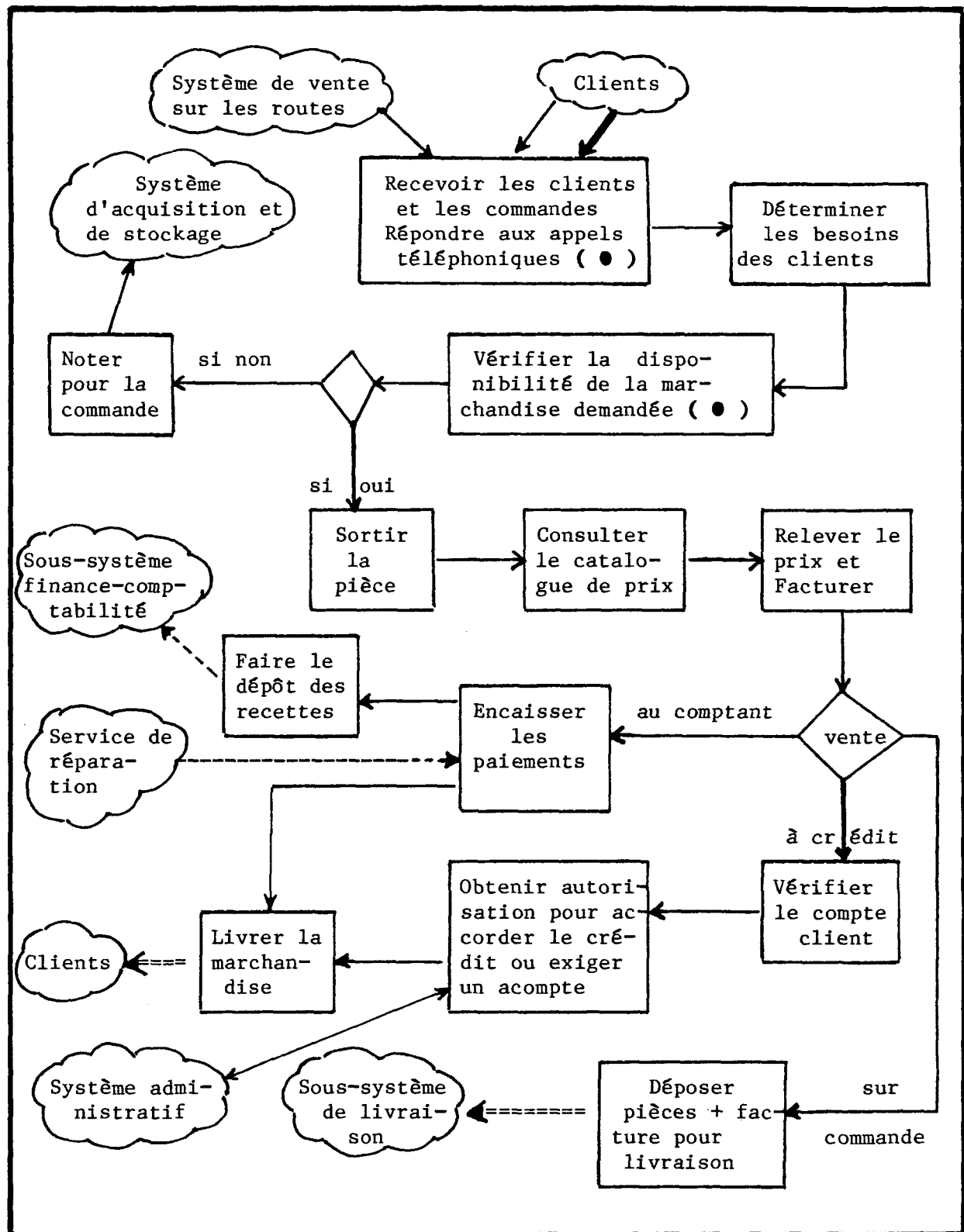


Schéma 5. Le système de vente de pièces d'autos.

(●) : Zone problématique.

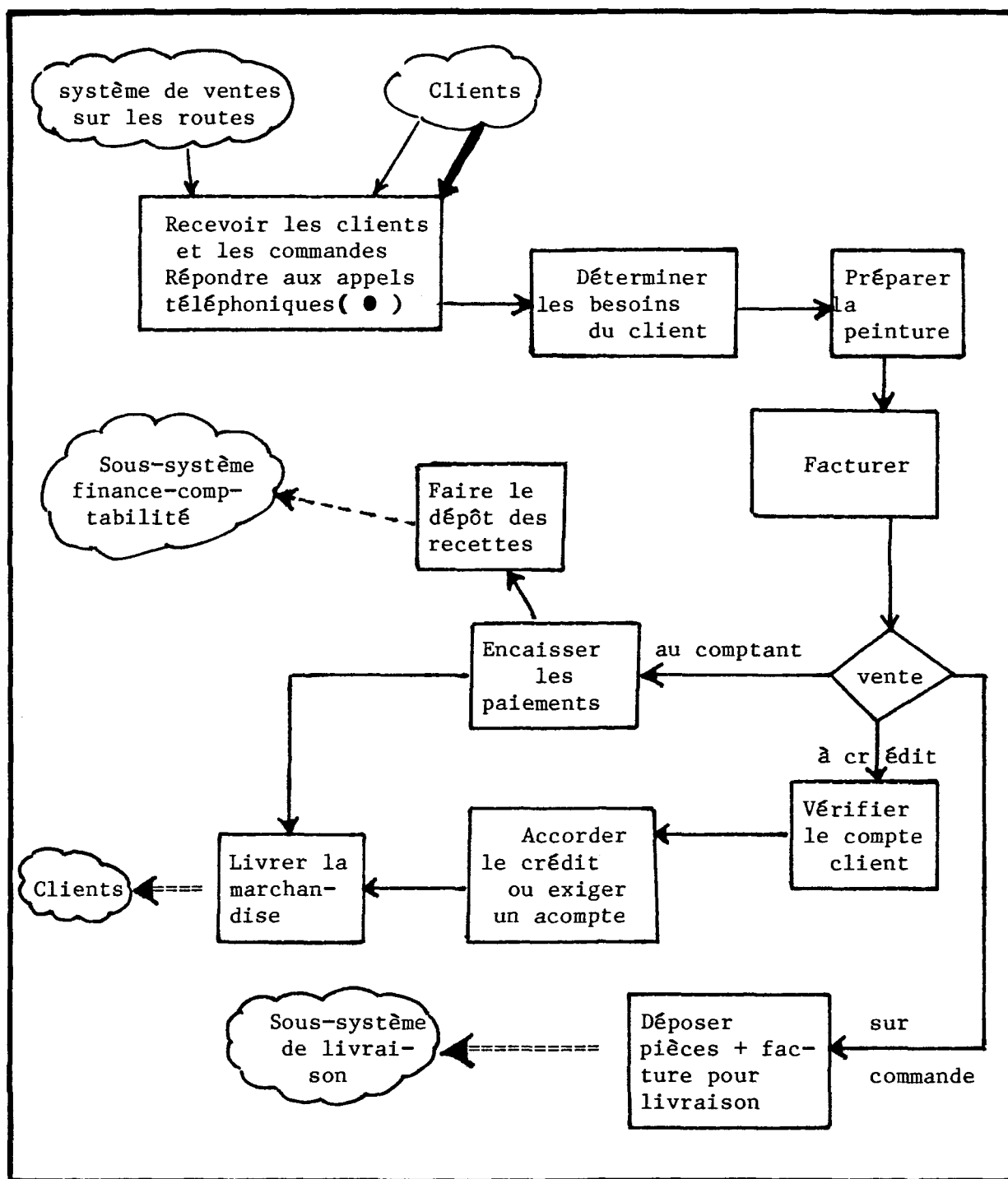


Schéma 6. Le système de vente de peinture.

(●) : Zone problématique

Commentaires

Plusieurs commandes sont transmises par téléphone. Quoique rentable , ce mode de communication avec les clients ralentit les opérations de vente aux comptoirs de pièces d'autos et de peinture. En effet, dans la majeure partie du temps, ces opérations sont interrompues par des appels téléphoniques auxquels les vendeurs sont tenus de répondre. Ces réponses aux téléphones allongent la durée des opérations et rendent les clients impatients surtout lorsque le magasin est achalandé.

En outre, les vendeurs sont obligés de se déplacer fréquemment pour vérifier si telle pièce est en stock ou non. Ce va-et-vient ralentit également le processus de vente aux comptoirs.

Cette situation incommode les clients en attente.

2.2.2.3 Le sous-système de service de réparation (schéma 7)

Ce sous-système assure la fonction de réparation ou d'assemblage des accessoires électriques des autos et des machines industrielles. Il consiste en une série d'activités dont les principales sont:

- identifier les besoins du client
- effectuer la réparation et
- faire payer le service rendu.

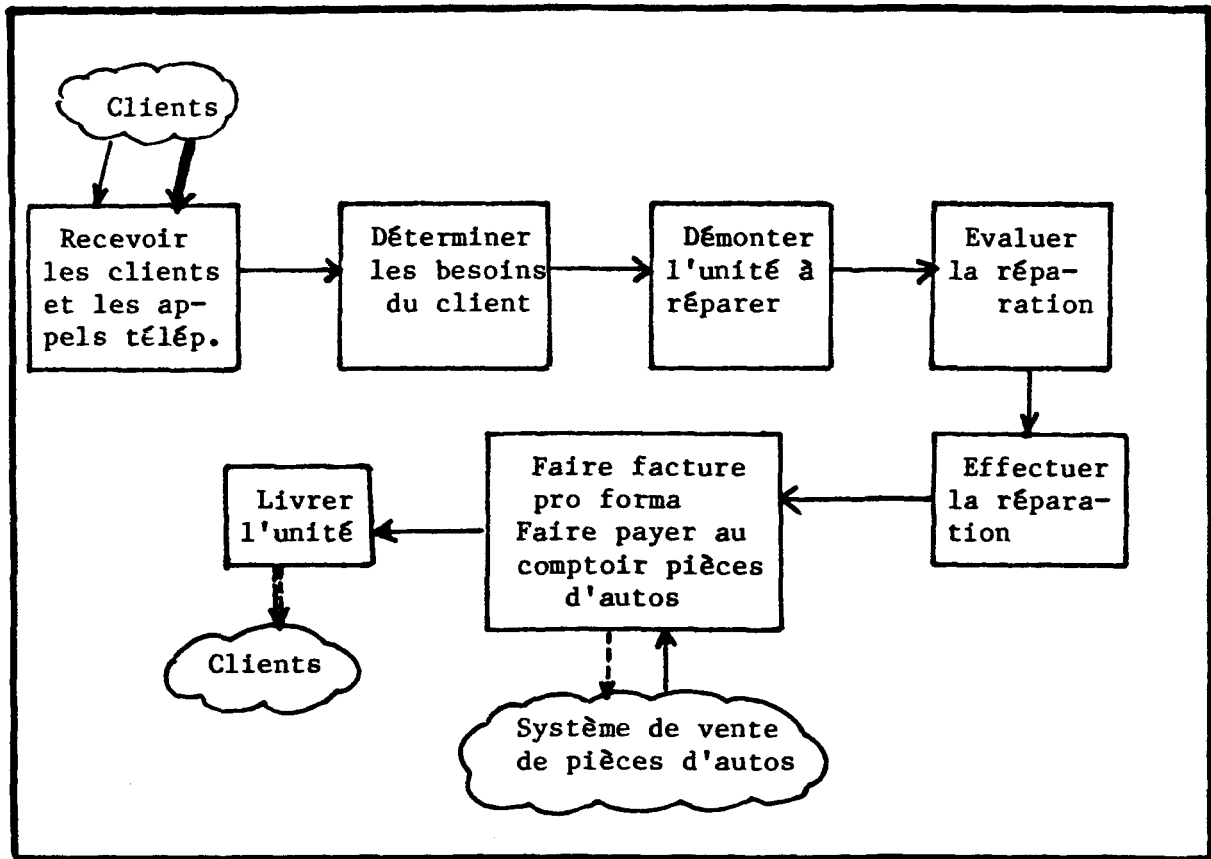


Schéma 7. Les activités de l'atelier électrique.

2.2.2.4 Le sous-système de vente sur les routes

Le sous-système de vente sur les routes ou de cueillette de commandes est un ensemble d'activités destinées à faire connaître les produits de PL aux clients existants et potentiels et à prendre des commandes (voir schéma 8).

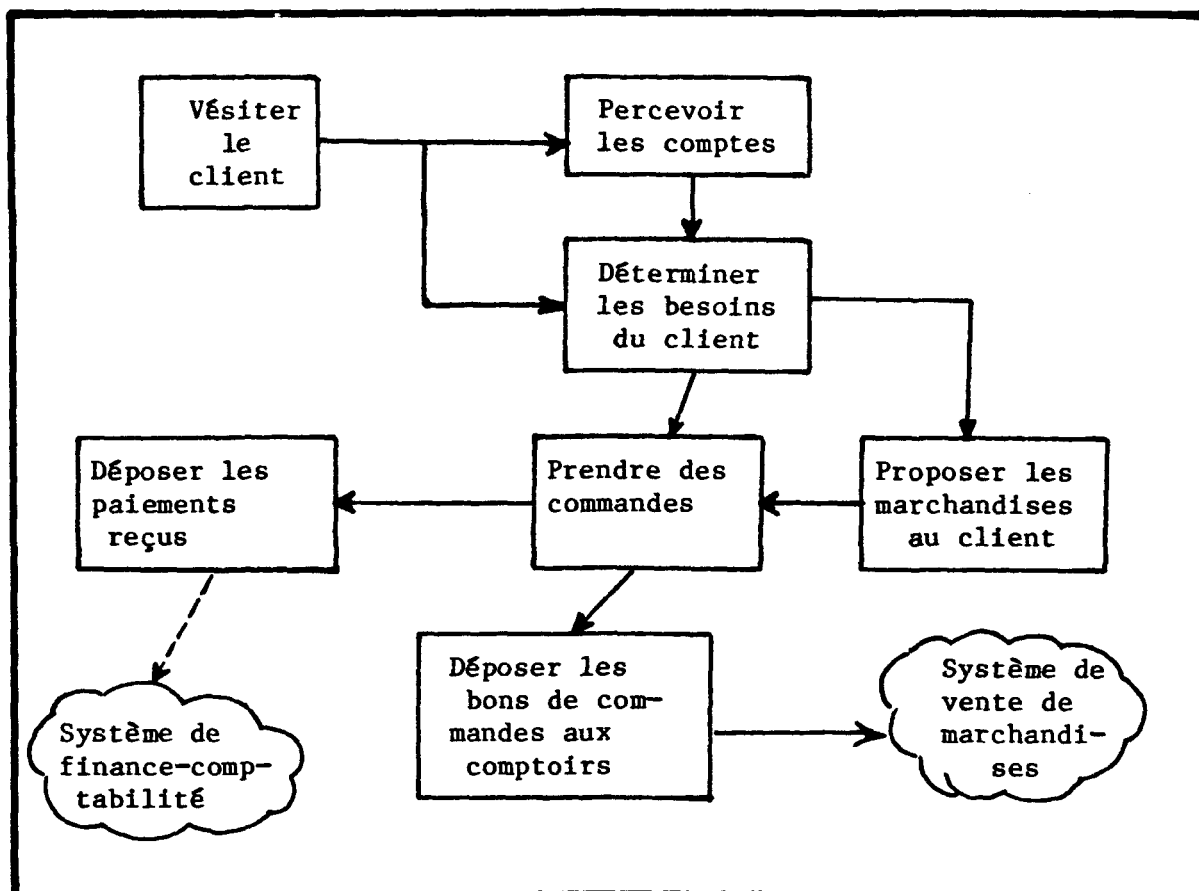


Schéma 8. Le sous-système de vente sur les routes.

2.2.3 Le système de livraison

Le système de livraison (voir schéma 9) assure l'envoi des commandes aux clients. Il consiste à préparer le carnet et les commandes à livrer, à charger le camion de livraison de ces commandes, à les envoyer aux clients concernés et à faire un rapport de livraison en fin de journée.

Le rapport consiste à noter sur un imprimé préparé à cet effet:

- la date,

- le numéro du véhicule de livraison (chaque véhicule est numéroté),
- le nom du conducteur-livreur,
 - le nombre d'arrêts effectués,
- le nombre de kilomètres parcourus,
- et la quantité de carburant payé.

Comme aucun de ses concurrents n'impose des frais de livraison aux clients, PL se voit dans l'obligation de prendre en charge les coûts liés aux activités de livraison.

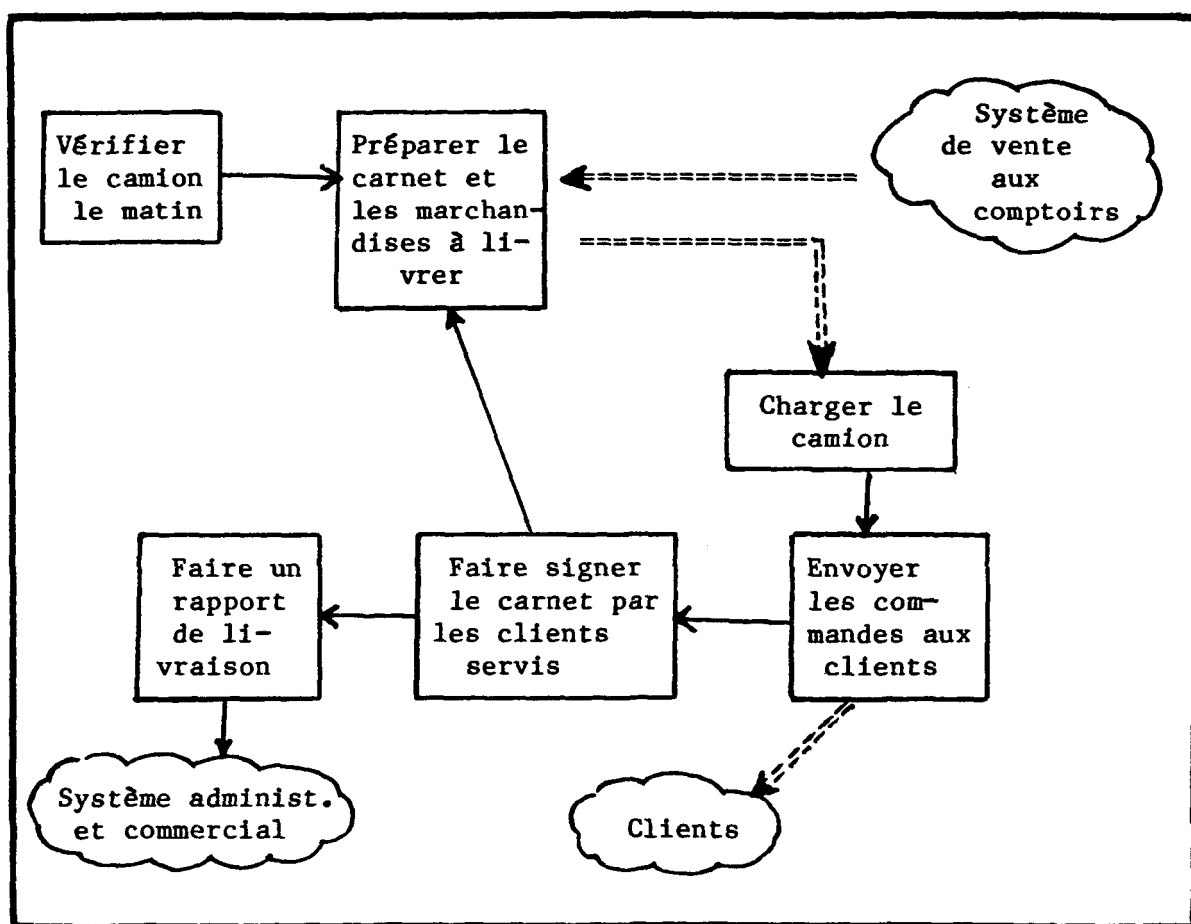


Schéma 9. Les activités de livraison.

2.2.4 Le sous-système de gestion

L'efficacité et la rentabilité du fonctionnement d'un système d'activités humaines tel que PL, repose essentiellement sur le système de gestion. Il va sans dire qu'une analyse détaillée de toutes les composantes du système de gestion actuel de PL, s'avère indispensable pour mieux comprendre sa situation. Cette analyse a permis de subdiviser le système de gestion en deux sous-systèmes interreliés par des flux d'information et de monnaie, à savoir le sous-système administratif et commercial et le sous-système de finance-comptabilité.

2.2.4.1 Le sous-système administratif et commercial (schéma 10)

Comme le montre le schéma 10, le sous-système administratif et commercial comprend les cinq catégories d'activités suivantes:

- fixer les objectifs,
- prévoir les ventes et déterminer la quantité de stocks à commander,
- recruter du personnel,
- organiser la publicité,
- diriger et contrôler.

Nous allons maintenant préciser chacune de ces catégories d'activités.

1. Fixer les objectifs

Cette catégorie d'activités sert à déterminer au début de chaque exercice, un objectif global de profits permettant à PL de savoir où elle veut aller et d'évaluer ses efforts. La fixation de l'objectif global de

profits consiste à déterminer un certain pourcentage qui sera appliqué sur les ventes réalisées. L'objectif global de profits actuel se présente en ces termes: réaliser un profit annuel avant impôts de 5% par rapport aux ventes réalisées. Cet objectif n'est pas écrit.

Outre cet objectif, des objectifs spécifiques sont aussi fixés. Ces objectifs constituent des quotas de ventes calculés par territoire et par représentant. Ils sont fixés en commun accord avec les représentants. Ils sont écrits et utilisés comme critères d'évaluation des représentants. Chaque représentant qui excède son quota reçoit un bonis en fonction du surplus de ventes réalisé.

2. Prévoir les ventes et déterminer la quantité de stocks à commander

Ces activités consistent à déterminer au début de chaque mois les ventes qui seront réalisées au cours du mois, en se basant sur les ventes de la période précédente. Une fois les ventes déterminées, on en déduit alors la quantité de stocks à commander.

3. Recruter du personnel

Les activités de recrutement du personnel peuvent se résumer en ceci:

- compléter le formulaire d'embauche,
- interviewer les candidats et
- embaucher le cas échéant.

4. Organiser la publicité

Ce sous-système de gestion consiste à:

- fixer les objectifs de publicité (l'objectif actuel est d'augmenter les ventes au comptant pour qu'elles atteignent 25% des ventes totales);
- choisir les moyens de communication les moins coûteux (PL utilise la radio et les journaux);
- et évaluer l'efficacité de la communication en comparant les résultats obtenus aux objectifs de publicité.

5. Diriger et contrôler

Les activités de direction consistent à coordonner toutes les activités de l'entreprise et à prendre toutes les décisions nécessaires pour assurer la survie de PL.

Quant aux activités de contrôle, elles permettent d'évaluer les résultats réalisés par les représentants en les comparant aux quotas de ventes fixés et, face à des écarts négatifs significatifs, à identifier les causes et à prendre les actions correctives appropriées. En outre, les résultats réels globaux sont comparés à ceux de la période précédente pour évaluer le progrès accompli.

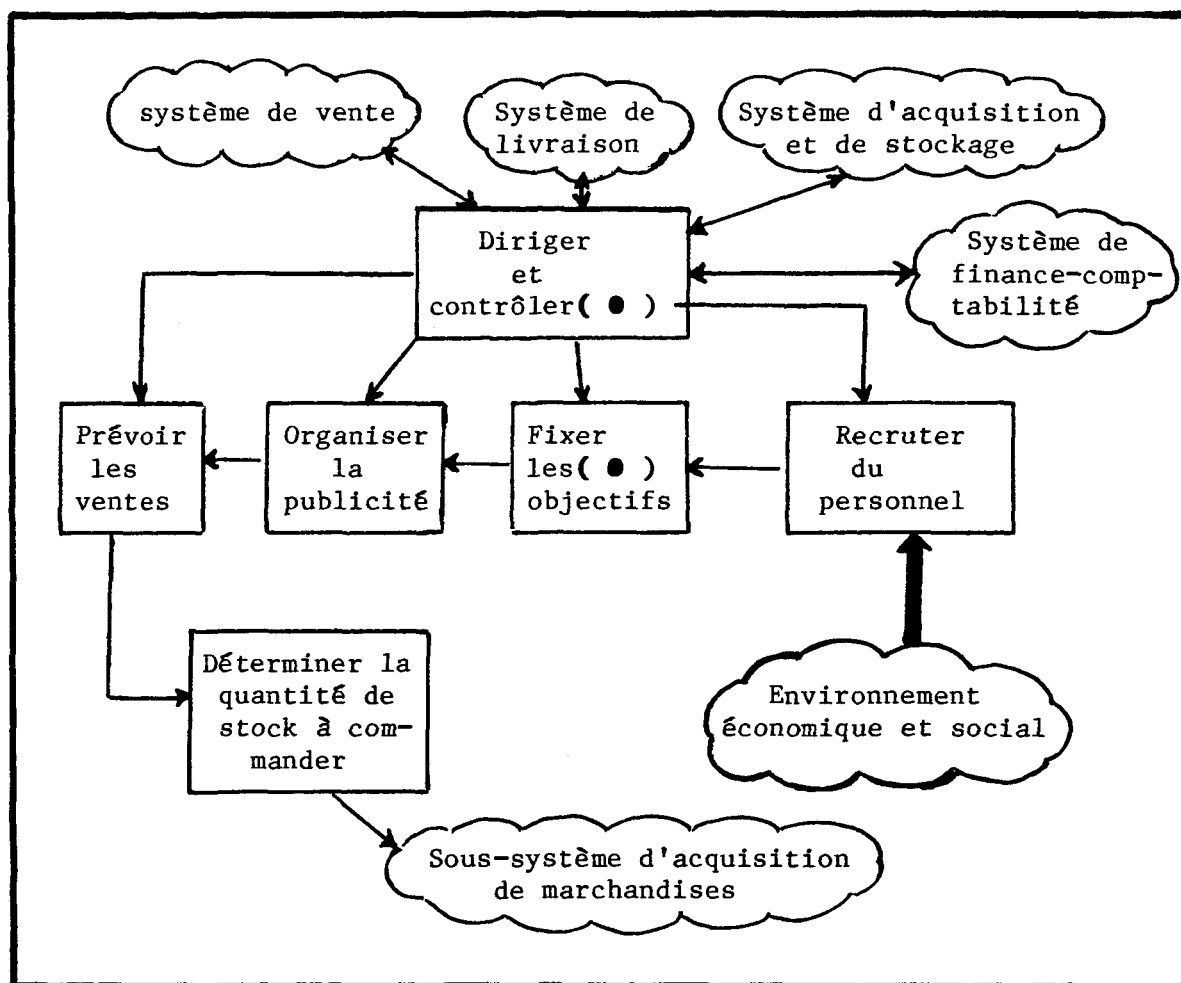


Schéma 10. Le sous-système administratif et commercial

(●) : Zone problématique

2.2.4.2 Le sous-système de finance-comptabilité

Le sous-système de finance-comptabilité (voir schéma 11) reçoit les factures du système de vente et d'achat et enregistre les données par l'ordinateur. A partir de l'enregistrement de ces données, il établit le journal de vente et les états de comptes des clients. Il établit

également les états de salaires, assure le paiement du personnel et des dettes de l'entreprise et fait des dépôts et des retraits de fonds à la banque.

En outre, il établit mensuellement des états comparatifs permettant au système administratif et commercial d'évaluer et de contrôler les activités de l'organisation. Chaque état financier (résultats, bilan, profits et pertes) présente les résultats du mois, les résultats passés correspondant à la même période, le cumul des résultats de l'année en cours, et celui correspondant à la période précédente. En d'autres termes, les résultats de l'année en cours sont comparés aux résultats de l'année écoulée correspondant à la même période.

En plus des états mensuels, les états financiers couvrant l'ensemble de l'exercice sont établis en fin d'exercice. Ces états comparent les résultats de l'exercice qui vient de s'achever à ceux de l'exercice passé.

sous-objectifs; ou bien, il représente un objectif secondaire ou fonctionnel, et dans ce cas, il contribue à la réalisation d'aucun objectif global. Quoiqu'il en soit, à part les quotas de vente, les objectifs ne sont pas écrits.

Le système de gestion de PL n'établit pas de budgets permettant de comparer les résultats réels aux résultats prévus, d'établir des écarts favorables ou défavorables et de poser des mesures correctives adéquates.

En réalité, le contrôle systématique effectué repose essentiellement sur la comparaison des résultats réels de l'année en cours avec ceux de l'exercice précédent. Or, outre que ces résultats peuvent renfermer des inefficacités et compte tenu des changements de l'environnement économique, politique et social, ils peuvent ne plus constituer une norme valable pour évaluer la performance de l'entreprise.

2.3 Les ressources

Par le terme ressources, on entend l'ensemble du capital dont dispose PL pour mener à bien sa mission. On parlera des ressources humaines, financières et technologiques.

2.3.1 Les ressources humaines

L'analyse des ressources humaines portera essentiellement sur le propriétaire-décideur, les clients et les acteurs et permettra de déterminer les différents intervenants dans cette étude et leurs intérêts.

2.3.1.1 Le propriétaire-décideur

M. Potvin est le principal propriétaire de cette entreprise. Il détient 75% des actions. Le conseil d'administration lui a délégué tous ses pouvoirs et toute sa confiance pour gérer l'entreprise. Il prend et fait exécuter toutes les décisions qu'il juge opportunes. Il est par conséquent l'ultime preneur de décision de cette organisation. Nous n'allons plus revenir sur les intérêts de M. Potvin dans cette intervention. Ils ont été clairement définis dans la description du mandat.

TABLEAU 1

MARGE NETTE SOUHAITEE

	<u>EXERCICES</u>					
	<u>1981</u>		<u>1982</u>		<u>1983</u>	
	\$	%	\$	%	\$	%
Revenus..	1 756 430	100	1 599 656	100	2 001 024	100
Profits réalisés..	10 753	0,6	31 043	1,8	54 555	2,7
Profits visés.....	88 271	5	79 983	5	100 051	5
Ecart.....	(77 518)	(4,4)	(48 940)	(3,2)	(45 496)	(2,3)

2.3.1.2 Les acteurs

Les vendeurs (les représentants), les commis livreurs, les commis vendeurs, les électriciens, les gérants des deux magasins, et le PDG sont les acteurs. Ceux ci, en particulier les employés, souhaitent que cette étude apporte des changements favorables à leurs conditions de travail. En effet, le gérant de la Baie désire vivement mettre terme aux départs fréquents des employés qui relèvent de ses responsabilités (7 à 8 employés l'ont quitté dans l'espace de 3 ans). D'autre part, il manque certaines marchandises que la succursale de Chicoutimi qui assure son ravitaillement, ne veut pas commander parce que la rotation de ces marchandises est très faible du moins à Chicoutimi. Selon le gérant, la rupture de ces stocks lui fait perdre des clients et fait baisser par conséquent son chiffre d'affaires.

Quant aux électriciens, ils trouvent que les tâches telles que répondre aux appels, faire la facture, chercher des pièces et autres, retardent le travail. Une solution qui les libèrera de ces tâches et qui leur permettra de mieux se consacrer aux clients serait bienvenue. Ils ajoutent également que faute d'un système d'aération les conditions de travail actuelles de l'atelier sont insalubres.

2.3.3.2 Les ressources financières

L'analyse des ressources financières de PL permettra d'avoir une appréciation de la situation financière de l'entreprise. Cette analyse portera essentiellement sur les éléments suivants:

1. la trésorerie,

2. la rentabilité,
3. l'équilibre,
4. la gestion et
5. le rendement.

Les ratios serviront d'outils d'analyse (voir le tableau 2).

2.3.2.1 Les ratios de trésorerie

Ces ratios démontrent la capacité de PL de faire face à ses obligations. Deux indices ont permis d'évaluer cette capacité. Le premier, l'indice de solvabilité à court terme, s'est maintenu à plus de 1. Ceci montre que PL est en mesure de respecter ses engagements à court terme si ses stocks sont liquidés à leurs valeurs comptables. Le deuxième, l'indice de liquidité immédiate, est resté inférieur à 1 (ratio acceptable) depuis 1981. Il est même descendu à 0,2 en 1983. Cette situation indique que PL n'a pas de réserve de liquidités suffisante pour faire face aux imprévus. Un retard dans les encaissements peut entraîner une rupture de liquidités.

2.3.2.2 Le ratio de rentabilité des capitaux propres

Le ratio de rentabilité est passé de 4% en 1981 à 10% en 1982 puis à presque 24% en 1983, démontrant ainsi une croissance de la rentabilité des capitaux investis.

2.3.2.3 Le ratio d'équilibre ou d'endettement

Le ratio d'endettement est resté supérieur à 60% depuis 1981. Il a même atteint 76% en 1983. Cela signifie que les actifs de PL sont en

grande partie financés par des fonds externes. En 1983, 76% de ses actifs ont été financés par des dettes. Une telle situation rend l'entreprise vulnérable aux pressions des créanciers.

2.3.2.4 Les ratios de gestion

Les ratios de gestion traduisent l'efficacité des opérations d'exploitation de PL. Selon le tableau 2, la rotation des stocks s'est améliorée depuis 1982. De 3, elle est passée à 4 en 1983. Le délai de recouvrement, parti de 29 jours en 1982 est monté à 40,4 jours actuellement. Selon les renseignements obtenus auprès des concurrents, en l'occurrence U.A.P., Maurice Rousseau, Salac et Automobiles Perron, la rotation de stocks doit être supérieure à 3 pour être satisfaisante. Une rotation de 4 et plus est excellente. Quant au délai de recouvrement des comptes à recevoir, la limite idéale est 30 jours. Mais elle peut varier jusqu'à 60 jours au-delà desquels elle n'est plus acceptable. Pour conclure, la rotation de stocks atteinte par PL en 1983 est très satisfaisante et les 40 jours accordés à ses clients pour rembourser leurs dettes restent dans les limites acceptables. On note, d'autre part, une augmentation dans la rotation de l'actif total.

2.3.2.5 Les ratios de rendement

Les ratios de rendement mesurent la rentabilité des ventes. Selon le tableau des ratios, les ventes qui avaient subi une diminution de 9% en 1982, ont augmenté de 14% en 1983 toujours par rapport aux ventes de 1981. Les coûts de marchandises vendues avaient baissé à 61% en 1982, mais ils sont remontés à 65% en 1983. Cependant les frais d'opérations

qui sont restés sensiblement égaux à 36% pendant 1981 et 1982 ont nettement diminué en 1983 (32%).

Quant aux bénéfices nets, ils ont augmenté régulièrement. De 0.56% en 1981, ils sont passés à 1,7% en 1982 puis à 2,3 en 1983.

L'absence de données industrielles et sectorielles n'ont pas permis de situer PL dans son contexte industriel et même régional. En effet, les récentes données disponibles se rapportent aux années 1979, 1980 et 1981. Les données récentes sur le Saguenay-Lac Saint Jean dans le domaine de pièces d'autos restent encore confidentielles.

L'analyse par les ratios a permis de cerner deux anomalies majeures (insuffisance de liquidités et grand endettement) que PL doit chercher à corriger même si, pour le moment, elles ne mettent pas sa situation financière en danger.

TABLEAU 2
ANALYSE FINANCIERE DE PL PAR LES RATIOS

	<u>EXERCICES</u>		
	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
<u>1. Ratios de trésorerie</u>			
- solvabilité à court terme..... (Actifs circulants / Dettes à C.T.)	1, 72	2,09	1,60
- indice de liquidité immédiate.. (Réalisables / Dettes à C.T.)	0,41	0,58	0,20
<u>2. Ratios de gestion</u>			
- rotation des stoks.....	3,20	3,30	4,02
- délai de recouvrement	34,90	28,50	40,40
- rotation de l'actif total.....	2,19	2.27	2,45
<u>3. Ratio de rentabilité(en %)</u>			
-rentabilité des capitaux propres..... (Bénéfice net / Avoir des actionnaires)	4,22	9,90	23,90
<u>4. Ratio de l'équilibre financier</u>			
- l'endettement(en %)...... (Total Passif / Total Actif)	69,03	60,97	76,22
<u>5. Ratios de rendement(en %)</u>			
- revenus/1981.....	100	91,2	114
- revenus	100	100	100
- coûts des marchandises vendues	63,40	61,30	65,20
- marge brute	37,20	38,70	34,80
- frais d'opérations.....	36,60	36,80	32,10
- bénéfices avant impôts.....	0,61	1,94	2,73
- bénéfices nets.....	0,56	1,70	2,30

2.3.3 La technologie

Pièces d'Autos PL Ltée a été identifiée comme étant une entreprise à caractère commercial qui assure l'achat et la revente des pièces d'autos et des équipements industriels. Elle assure également des services connexes tels que les services de réparation ou d'assemblage de pièces électriques et de livraison des commandes. Pour mener à bien cette fonction, PL s'est dotée d'un certain nombre d'équipements et des procédés ou techniques plus ou moins modernes.

Sur le plan équipement, PL possède:

- cinq camions de livraison dont un à la Baie et quatre à Chicoutimi;
- un testeur (Crum Bliss) d'alternateur;
- une tour à tambour (Amco);
- une tour roue d'air (Lempco);
- deux mélangeurs électriques de peinture dont un à la Baie;
- des catalogues de codes de peintures;
- des catalogues de pièces d'autos;
- des catalogues de prix des marchandises et etc..

Dans le domaine technique ou des procédés nouveaux, PL s'efforce de ne pas rester en marge. Actuellement, toutes ses opérations comptables et financières sont informatisées. De plus, d'ici peu, PL va informatiser une partie de ses opérations de ventes et d'inventaires. L'équipement qui est déjà payé est à l'étape d'essai. PL dispose également une liaison telex avec le bureau d'Uni-Select. C'est par cette voie que les commandes de stocks sont acheminées à Uni-Select.

2.4 Le climat organisationnel

L'analyse interne de PL s'achève par une analyse du climat organisationnel, c'est à dire l'analyse des rapports entre les membres et l'analyse de la motivation et de la satisfaction des employés.

En général, le climat organisationnel est favorable. En effet les relations interpersonnelles sont très bonnes. Il existe une forte et franche communication entre les employés. Les rapports entre le patron et les employés sont également très bons. Le patron communique régulièrement avec les employés. Les communications se font sans intermédiaire. Lorsque le patron, M. Potvin, doit prendre une décision qui touche directement ou indirectement les employés, il sollicite toujours leurs avis. Malgré son style un peu autoritaire, les employés reconnaissent que M. Potvin est humain et très ouvert.

S'ils sont satisfaits des relations interpersonnelles qui existent dans l'entreprise, les employés semblent par contre un peu insatisfaits de leurs salaires. Ils trouvent que leurs salaires sont inférieurs à la moyenne de leur secteur d'activités, ce que le patron réfute en se référant au dernier sondage de l'AIA (l'Association des Industries de l'Automobile du Canada) paru en 1983 et dont les chiffres se rapportent à l'année 1982 (voir tableau 3). Selon ce sondage, les salaires des employés sont effectivement supérieurs à la moyenne du Québec. Le patron reconnaît que les salaires de base sont un peu faibles. Mais, il sait qu'il paye plus de bénéfices marginaux que les entreprises de l'entourage oeuvrant dans le même secteur d'activités. Cela compense donc la différence entre les salaires de base que ses employés perçoivent

et ceux payés par ces entreprises.

M. Potvin ajoute qu'il a déjà institué un système de partage des bénéfices. Malheureusement, il a été contraint de le supprimer à cause du désintéressement manifesté par les employés à l'égard de ce système.

Ceux-ci confirment qu'ils sont effectivement plus intéressés à une rémunération hebdomadaire plus élevée et sûre plutôt qu'un cadeau à la fin de l'année. Selon M. Potvin, il ne peut accéder à leurs désirs que si les revenus des ventes sont tels qu'il peut supporter ce coût supplémentaire.

Malgré cette insatisfaction relative aux salaires, les employés se disent satisfaits du climat qui règne dans l'entreprise.

TABLEAU 3
REVENUS MOYENS DES EMPLOYÉS DE PL COMPARES AUX REVENUS MOYENS DE
L'ENSEMBLE DU QUEBEC DANS LE DOMAINE DE PIÈCES ET ACCESSOIRES D'AUTOS

EMPLOYÉS	QUEBEC		PL	
	1982	1983	1982	1983
Vendeurs	20 404	21 703	20 764	22 569
Commis-vendeurs	15 791	18 071	17 587	19 116
Chauffeurs	12 911	11 994	11 523	12 525
Atelier	16 766	19 478	19 087	20 747
Bureau	13 618	14 084	15 285	16 614

CHAPITRE 3

LE DEVELOPPEMENT DU POINT D'ANCRAGE

Le premier chapitre nous a permis de prendre connaissance du contenu du mandat qui fait l'objet de cette intervention; et le deuxième nous a présenté l'analyse détaillée du super système (l'image riche) de PL. Cette analyse a mis en lumière certaines zones problématiques d'où émanent des problèmes qu'on considère être à l'origine de la situation anormale dont il a été question dans le mandat. Dans ce chapitre, nous allons faire la liste de ces problèmes et en sélectionner un ou plusieurs pour étude. En outre, à partir du choix du problème à étudier, nous allons identifier un système qui servira de cadre de référence pour chercher une ou des solutions à la situation anormale ressentie par PL, le définir et le valider pour sa cohérence interne. Pour ce faire, commençons par la liste des problèmes identifiés.

1. LA LISTE DES PROBLEMES

1.1 Un problème d'organisation du travail

Ce problème est ressenti au niveau du système de vente aux comptoirs et du système de réparation. En effet, lorsqu'un commis-vendeur a besoin de savoir si telle pièce demandée est disponible ou non, il doit forcément se rendre près de l'étagère concernée pour le vérifier. Ce va-et-vient prend du temps et allonge la durée de l'opération de vente.

D'autre part, les électriciens et principalement les commis-vendeurs, outre leurs propres fonctions, assurent aussi les écoutes téléphoniques. Ce rôle les empêche de servir rapidement les clients qui viennent sur place. Lorsque les appels sont très rapprochés (c'est le cas pendant les périodes de pointe), les écoutes téléphoniques exaspèrent les clients en attente. Elles, ainsi que les va-et-vient allongent la durée des opérations de vente; et cela incommode fort les clients en attente.

1.2 Un problème de planification

Le processus de planification actuel n'est pas adéquat. Il y manque beaucoup d'éléments permettant d'atteindre les objectifs fixés.

1.3 Un problème de contrôle

L'absence de budgets ne permet pas d'évaluer efficacement la performance de PL et de prendre des mesures correctives nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

2. SELECTION DU PROBLEME A ETUDIER ET JUSTIFICATION DU CHOIX

La mise au point , très bientôt, d'un système automatique de facturation et de gestion de l'inventaire, va résoudre en grande partie les problèmes de temps posés par les opérations de vente aux comptoirs. Avec ce système les vendeurs n'auront plus à faire les factures eux mêmes. De plus, à partir de leurs terminaux placés sur les comptoirs, ils pourront savoir en quelques secondes si une pièce est en stock ou non. Ils n'auront plus dans ce cas à se déplacer. Ce système va donc permettre

d'accélérer le processus de vente aux comptoirs.

D'autre part, PL, en l'occurrence M. Potvin, s'est engagée à chercher rapidement une solution qui puisse, pendant les périodes de pointe, permettre aux commis-vendeurs et les électriciens de se consacrer uniquement aux clients qui viennent sur place. Elle s'est engagée également à trouver, à la longue, une solution qui tient compte de ses moyens pour libérer définitivement ces employés de leur rôle de réceptionnistes des appels téléphoniques.

Le premier problème est donc en voie de résolution.

Quant aux deux derniers problèmes, ils demeurent. Nous avons à choisir soit l'un soit les deux à la fois. Nous avons choisi de résoudre les deux problèmes pour deux raisons majeures. La première est que la planification et le contrôle constituent des outils indispensables à la gestion efficace d'une entreprise; et la deuxième est que la planification et le contrôle sont indissociables.

Pour une entreprise telle que PL qui veut assurer sa survie et son expansion, une planification est nécessaire. Mais cette planification ne sera pas efficace si elle n'aboutit pas à un système de contrôle basé sur une évaluation des résultats acquis non pas par rapport uniquement aux résultats passés comme cela en est le cas présentement dans PL, mais aussi et surtout par rapport aux résultats budgétés. Un tel contrôle permettra à PL de savoir si les résultats réels acquis satisfont les objectifs fixés et, sinon d'apporter des correctifs nécessaires pour pouvoir les

atteindre. Or, comme cela a été décrit, les outils de planification et de contrôle actuels de PL ne permettent pas de réaliser ces objectifs là.

Nous avons donc choisi d'étudier les deux derniers problèmes dans le but de chercher un ensemble intégré d'outils de planification et de contrôle nécessaires à PL pour réaliser ses objectifs. Ce choix est d'ailleurs bien conforme au contenu du mandat d'intervention.

3. LE SYSTEME DE REFERENCE

3.1 Le choix du système

Selon Pierre G. Bergeron, il existe trois types de contrôles: la vérification interne, l'analyse par ratios et le contrôle budgétaire. (6) Parmi ces techniques, le contrôle budgétaire est celle qui répond le mieux à notre objectif. En effet, par son système budgétaire, il permet de déterminer "en terme monétaires les objectifs de l'entreprise" (7) et d'évaluer les résultats par rapport à ces objectifs. Il constitue donc un instrument de planification et de contrôle de gestion. (8) En se référant aux études réalisées par les auteurs tels que Pierre G. Bergeron, (9) Léo-Paul Lauzon (10) et Walter B. Meigs, (11) dans le domaine du contrôle budgétaire, nous pouvons dire qu'un tel système, appliqué à PL, lui permettrait de fixer des objectifs plus précis, de les chiffrer en termes monétaires, de s'en servir comme normes pour évaluer ses résultats, et de chercher, le cas échéant, des correctifs nécessaires pour atteindre ses objectifs. Il lui permettrait "de travailler financièrement dans les

meilleures conditions, de tirer le maximum de profit dans les périodes faciles et de survivre dans les périodes difficiles." (12)

3.2 La définition du système ou du point d'ancrage

Le contrôle budgétaire varie d'une entreprise à l'autre compte tenu de la taille et de la nature de l'entreprise, et des buts poursuivis. Aussi, serait-il utile que nous définissions ici, ce que sera le système de contrôle budgétaire de Pièces d'Autos PL Ltée.

Le système de contrôle budgétaire de PL constituera un processus systématique de planification et de contrôle de gestion dont la fonction est de permettre aux responsables de gestion et aux employés de formuler ensemble des objectifs clairs et réalisables, de prévoir des actions concrètes pour atteindre ces objectifs compte tenu des ressources disponibles, d'évaluer et de contrôler les résultats réalisés, et ce dans le but d'accroître la performance de l'entreprise et surtout d'assurer sa position d'avant-garde sur le marché de pièces et accessoires d'autos du Saguenay-Lac St.-Jean.

Nous allons valider cette définition pour vérifier sa cohérence interne et aussi sa portée pratique.

3.3 La validation de la définition du système de référence

Cette validation consiste à s'assurer que la définition du système fait référence aux six critères de validation de Checkland, à savoir le propriétaire du système, l'environnement dans lequel évolue

l'entreprise, le client (le bénéficiaire du système), les activités de transformation, les acteurs (ceux qui exécutent les activités du système) et le point de vue du client.

1. Propriétaire: Pièces d'Autos PL Ltée
2. Environnement: La région du Saguenay-Lac St-Jean.
3. Client: Le responsable de la gestion, M.Potvin.
4. Transformation: Formuler, prévoir, évaluer et
contrôler.
5. Acteurs: Le responsable de la gestion, les gérants et les
autres employés.
6. Point de vue: En mobilisant tous les efforts des
membres vers des objectifs ac-
ceptés de tous, l'entreprise
pourra accroître sa performance
et par la suite renforcer sa po-
sition d'avant-garde sur ses concurrents.

La définition du système de référence répondant aux six critères ci-dessus mentionnés, confirme bien sa cohérence interne.

CHAPITRE 4
LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON
AVEC L'IMAGE RICHE

1. L'INTRODUCTION

Le chapitre précédent a permis de sélectionner le contrôle budgétaire comme cadre de référence pour étudier la situation problématique de PL.

Dans ce chapitre nous présenterons en premier un modèle du contrôle budgétaire et la description de ses différentes composantes. En deuxième lieu, nous comparerons ce modèle conceptuel avec la réalité qui a été décrite au chapitre 2 afin d'identifier les points qui méritent des modifications ou des changements.

2. LE MODELE CONCEPTUEL DU SYSTEME DE CONTROLE BUDGETAIRE DE PL

2.1 La description du modèle conceptuel

Le système de contrôle budgétaire conçu ici comporte huit parties principales, interreliées par des flux d'informations et de décisions (voir schéma 12). Chaque partie se comporte comme un sous-système. Pour mieux saisir le rôle de ces sous-systèmes, nous allons les analyser en détail.

2.1.1 Evaluer la situation de PL

Le sous-système "évaluer la situation de PL" consiste à analyser entre autres, les éléments suivants:

1. l'environnement économique, politique et social
2. la concurrence,
3. les ressources financières, techniques et humaines de PL
4. et les forces et faiblesses de PL.

Voyons ce que nous entendons par chacun de ces éléments.

2.1.1.1 Analyser l'environnement économique politique et social

L'entreprise est un système ouvert. En d'autres termes, elle est en constante interaction avec son environnement. Cela veut dire que les deux s'influencent. Donc le gestionnaire de PL doit constamment surveiller l'évolution de son environnement pour pouvoir adapter l'entreprise à ce changement. Se faisant, il doit:

- établir l'impact de la conjoncture économique et sociale (l'inflation, la hausse des taux d'intérêts, le chômage, le changement des goûts des consommateurs et etc.) sur ses objectifs;
- et déterminer les conséquences des politiques gouvernementales (en ce qui concerne les subventions, la valeur du dollar canadien, l'inflation, la fiscalité, etc.) sur le fonctionnement de l'entreprise.

2.1.1.2 Analyser la concurrence et l'évolution du marché

PL ne peut ignorer ces éléments si elle veut fixer des objectifs réalisables. L'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché diminue

inévitablement la part du marché des anciens concurrents. Certains dirigeants réussissent par des stratégies différentes voire même agressives à s'accaparer une partie du marché de leurs concurrents. Il est donc nécessaire que PL étudie le nombre de ses concurrents et leurs stratégies, ainsi que l'évolution de la part de son marché.

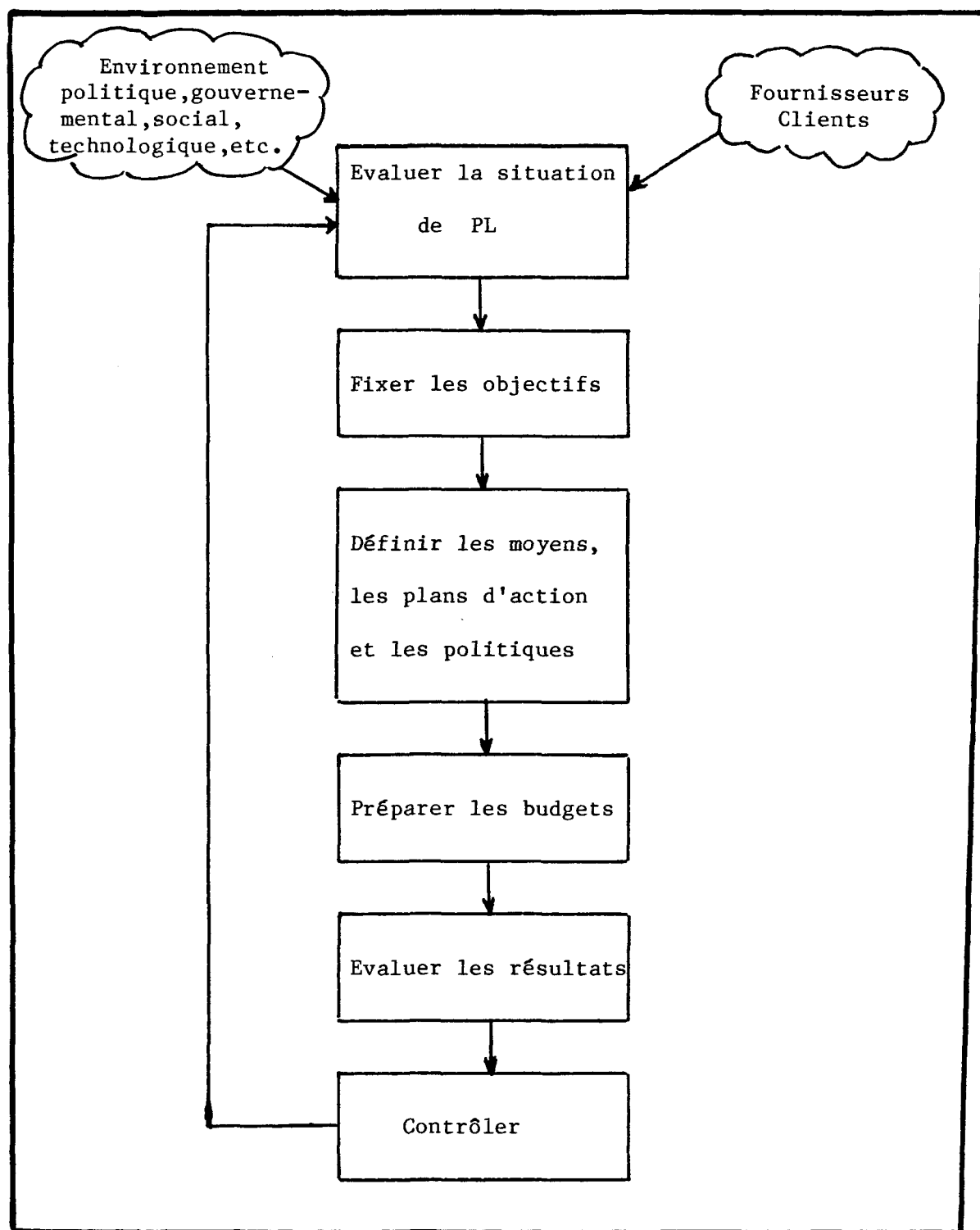


Schéma 12. Modèle conceptuel de contrôle budgétaire.

2.1.1.3 Analyser les ressources financières, techniques et humaines de l'entreprise

Toute l'exploitation de PL est basée sur ses ressources financières, techniques et humaines. Sans ces ressources, elle ne peut pas fonctionner. Il est par conséquent essentiel que PL, bien avant de fixer les objectifs, évalue la quantité de ses ressources disponibles et identifie les moyens par lesquels elle peut s'en procurer rapidement lorsque les besoins se feront sentir.

2.1.1.4 Evaluer les forces et faiblesses de PL

A partir de l'analyse des informations obtenues sur les concurrents et de l'évaluation de ses ressources disponibles, PL aura une idée de ses forces et faiblesses. Connaissant ces éléments, elle pourra prendre des mesures pour exploiter davantage ses forces et minimiser ses faiblesses. Les informations (output) recueillies au niveau de ce sous-système deviennent des intrants au sous-système, "fixer les objectifs".

2.1.2 Fixer les objectifs

Munie d'informations sur l'environnement économique, politique et social et connaissant ses ressources, ses forces et faiblesses, PL peut alors fixer des objectifs qui tiennent compte de toutes ces informations. La fixation des objectifs comporte trois phases:

1. fixer les objectifs généraux à long terme de l'entreprise (si nécessaires);

2. fixer les objectifs généraux à court terme;
3. et enfin fixer les objectifs intermédiaires et opérationnels (par succursale et par catégorie de vendeurs).

Les objectifs sont ensuite communiqués aux personnes responsables de les réaliser en vue de chercher un consensus général de toutes ces personnes avant de passer au sous-système, "définir les moyens, les plans d'action et les politiques".

2.1.3 Définir les moyens, les plans d'action et les politiques

Lorsqu'un accord général a été atteint autour des objectifs fixés, on définit alors:

- les moyens pour atteindre ces objectifs,
 - les plans d'action,
 - et enfin les politiques qui permettent de guider les gens dans l'accomplissement de leurs tâches en vue d'atteindre les objectifs fixés.
- Les informations recueillies au niveau de ce sous-système vont aider à préparer les budgets.

2.1.4 Préparer le budget

Le sous-système, "préparer les budgets" consiste à répartir les ressources aux différents centres d'activités de l'entreprise. Pour ce faire, on établit pour chaque succursale:

1. un budget de ventes
2. un budget d'achats
3. un budget des frais d'exploitation

4. un état pro forma de résultats, un budget de caisse et un bilan pro forma.

Les états prévisionnels ou pro forma par succursale sont ensuite regroupés en un seul. Les budgets préparés sont enfin communiqués à chaque succursale pour s'en servir comme référence.

2.1.5 Evaluer les résultats

Ce sous-système fait suite à la préparation des budgets. Il comprend une série d'activités qui ont lieu pendant le déroulement des opérations d'exploitation prévues. Ces activités consistent à comptabiliser les opérations courantes et à établir régulièrement les rapports financiers. Les informations prélevées au niveau de ce sous-système vont servir d'intrants au sous-système, "contrôler".

2.1.6 Contrôler

Le sous-système, "contrôler" comprend l'ensemble d'activités suivantes:

- identifier les critères de performance
- fixer les normes de performance
- comparer les résultats aux normes
- évaluer les écarts
- déterminer les causes des écarts
- prendre des mesures correctives et
- informer le personnel concerné.

Il est très important de mentionner que ce contrôle, pour être utile, doit se faire de façon périodique et régulière au cours de l'exercice.

2.2 La validation du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel que nous venons de décrire est en principe un système d'activités humaines. Mais pour être sûr qu'il l'est effectivement, nous allons nous assurer qu'il possède les huit caractéristiques essentielles d'un système d'activités humaines identifiées par P.B.Checkland (13).

1. Objectifs:

- accroître la performance de PL et
- renforcer sa position sur le marché de pièces d'autos du Saguenay Lac St.Jean.

2. Mesures de performance:

- le chiffre d'affaires réalisé,
- les profits réalisés,
- le rendement du personnel.

3. Composantes du système:

- évaluer la situation de PL,
- fixer les objectifs,
- définir les moyens, les plans d'action et les politiques,
- préparer les budgets,
- évaluer les résultats et
- contrôler.

4. Degré d'interrelation entre les composantes

Les composantes sont interreliées par des flux d'informations et de décisions.

5. Système ouvert:

Le système de contrôle budgétaire appartient à PL qui fait partie d'un système plus grand qui est le marché régional de pièces et accessoires d'autos.

6. Ressources physiques et humaines:

- le propriétaire dirigeant,
- les employés,
- l'équipement,
- les marchandises et
- la monnaie.

7. Preneurs de décisions:

- le propriétaire dirigeant et
- les gérants des magasins.

8. Garantie de continuité:

La continuité de ce système est garantie par la vie de l'entreprise et aussi par le souci constant de la direction d'assurer la gestion efficace de PL.

Le modèle conceptuel répondant aux huit critères de validation, constitue donc un système d'activités humaines. Cette dernière étape de la conceptualisation nous amène à la comparaison du modèle avec la réalité ou la situation problématique décrite.

3. LA COMPARAISON DU MODELE CONCEPTUEL AVEC LA REALITE ET L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS A APPORTER

3.1 La comparaison du modèle conceptuel

La comparaison du modèle conceptuel avec la réalité consiste à déterminer les différences entre les activités incluses dans le modèle et celles effectuées réellement par PL. Il ressort de cette comparaison que le système, "préparer les budgets", n'existe pas présentement dans PL, et que les activités qui composent les sous systèmes, "évaluer la situation de PL", "fixer les objectifs" et "contrôler", ne sont pas convenablement effectuées. Examinons chacun de ces points en notant les différences constatées.

3.1.1 Evaluer la situation de PL

Présentement, l'évaluation de la situation de PL se limite essentiellement à la connaissance de la situation économique, politique et sociale, de l'analyse de ses ressources financières, techniques et humaines, et aussi de ses forces et faiblesses. Mais, en ce qui concerne l'analyse de la concurrence, PL n'y consacre pas de temps. Elle connaît bien sûr ses principaux concurrents, mais elle ne prend pas la peine d'étudier leurs stratégies ni leurs philosophies.

3.1.2 Fixer les objectifs

Les objectifs fixés par PL ne sont pas cohérents. On n'observe pas cet "enchaînement hiérarchique" (14) dans les objectifs qui fait que

les objectifs inférieurs ou opérationnels concourent à la réalisation des objectifs intermédiaires (ou fonctionnels) et ceux ci à la réalisation de l'objectif général, c'est à dire celui de l'entreprise.

3.1.3 Contrôler

Le contrôle tel qu'effectué présentement est différent de celui du modèle. En effet, les résultats réels ne sont pas comparés aux résultats budgétés comme le préconise le modèle, mais aux résultats de la période précédente. D'ailleurs, il ne peut en être autrement puisque PL ne prépare pas de budgets. Les écarts sont donc établis à partir des résultats réels et ceux de la période écoulée.

3.1.4 Préparer les budgets

Comme cela a été dit plus haut, PL ne prépare aucun budget permettant de contrôler systématiquement ses revenus et ses dépenses, et aussi de vérifier le réalisme de ses objectifs.

3.2 Les changements à apporter

La comparaison du modèle conceptuel avec la réalité a permis de cerner trois points auxquels il faudrait apporter des changements en vue d'améliorer la situation problématique. Ces points sont:

1. l'évaluation de la situation de PL,
2. la fixation des objectifs et
3. le contrôle des résultats.

Pour améliorer ces points défaillants, cinq changements majeurs ont été suggérés. Ce sont:

1. introduire dans l'évaluation de la situation, l'analyse systématique et formelle de la concurrence;
2. décomposer les objectifs;
3. introduire la budgétisation dans le système de contrôle actuel;
4. baser le contrôle des résultats sur la comparaison des résultats réels par rapport aux résultats budgétés, et l'évaluation des écarts à partir de ces deux derniers éléments;
5. ou bien renforcer le contrôle actuel par le changement #4.
6. enfin établir des mesures correctives en tenant compte des écarts.

La solution retenue pour apporter ces changements a été d'introduire le contrôle budgétaire dans la gestion actuelle de PL.

La prochaine étape dans le cheminement de cette intervention consistera à mettre en place un ensemble de stratégies permettant de rendre ce système de contrôle budgétaire opérationnel.

CHAPITRE 5

L'OPERATIONNALISATION DE LA SOLUTION RETENUE

ET LES RECOMMANDATIONS

La comparaison entre le modèle conceptuel et la réalité a fait ressortir la nécessité de mettre en place un système de contrôle budgétaire. Comme cela a été mentionné lors de la comparaison, certains éléments de notre système de contrôle budgétaire existent déjà dans PL. Cela étant, nous n'aurons qu'à mettre en place des éléments qui font défaut. Le but de ce chapitre est d'analyser chacun de ces éléments, de prévoir les moyens de les rendre opérationnels et de formuler, si besoin est, des recommandations susceptibles d'aider PL dans la poursuite de ses objectifs.

1. LA CONCEPTION ET L'OPERATIONNALISATION DE LA SOLUTION RETENUE

La solution retenue pour améliorer la situation problématique forme un système composé de six sous-systèmes interreliés par des flux d'informations (voir schéma 13). Chaque sous-système est lui même composé de ses sous-systèmes. Le succès de l'implantation de ce système demande au préalable de définir et de comprendre toutes les activités qui composent chacun de ces sous-systèmes et en outre de déterminer les procédures et moyens nécessaires pour mener à bien ces activités. C'est ce que nous tenterons de faire maintenant.

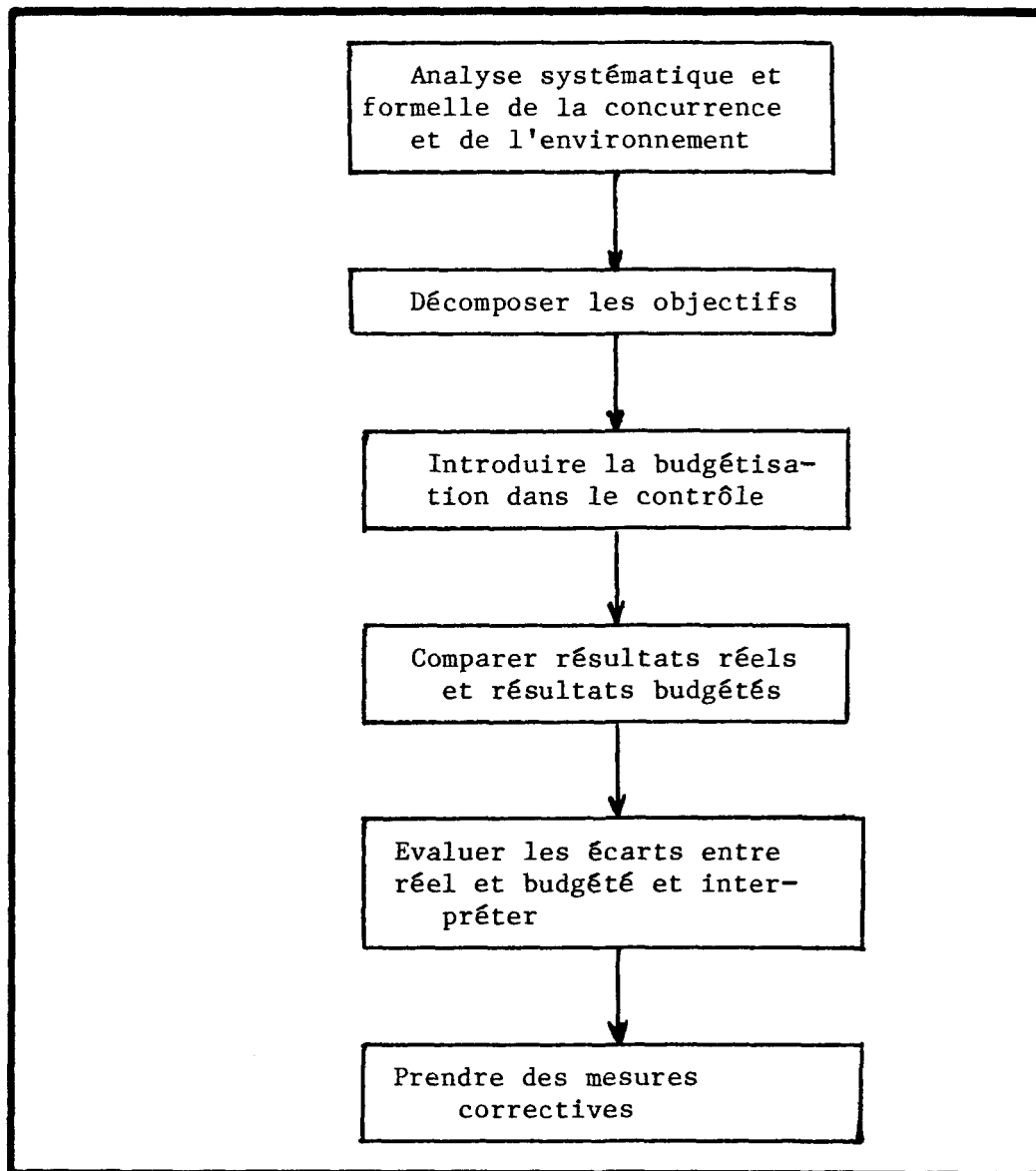


Schéma 13. Les changements retenus.

1.1 L'analyse systématique de la concurrence

L'analyse systématique de la concurrence consiste à identifier les concurrents directs et à évaluer :

- leurs objectifs implicites,
- les hypothèses qu'ils se font d'eux et du secteur,
- leurs stratégies actuelles et
- leurs forces et faiblesses.

A la fin de cette analyse, PL doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Les concurrents sont-ils satisfaits de leur situation actuelle?
- Quelles actions nouvelles faut-il attendre de la part des concurrents et à quelles modifications stratégiques procéderont-ils?
- Quels sont les points vulnérables des concurrents? (15)

1.1.1 Les moyens nécessaires à l'analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence peut prendre deux directions. La première consiste à interroger les personnes qui sont ou qui ont été en relation directe avec les concurrents. Ces personnes peuvent être :

- les représentants actuels
- les fournisseurs
- les firmes spécialisées en gestion ou étude de marché
- le personnel ayant travaillé chez les concurrents.

La deuxième consiste à découper ou à relever toutes les informations publiées qui concernent les concurrents. Ces informations doivent être

classées par source et resumées sur des fiches. Les principales sources sont:

- les articles
- les journaux locaux
- les documents publics
- et les documents remis à l'administration et aux organismes de réglementation. (16)

Pour faciliter la cueillette et l'analyse des données, il est essentiel que PL tienne des fichiers sur chacun de ses principaux concurrents. PL doit également s'abonner aux journaux et articles susceptibles de lui fournir les renseignements désirés.

Après avoir indiqué comment procéder pour obtenir les renseignements sur les concurrents, il reste à déterminer à qui l'on peut confier la tâche.

En réalité, on ne peut confier cette tâche à une seule personne si l'on veut qu'elle soit effectuée efficacement. Il n'est pas question non plus pour une petite entreprise telle que PL d'embaucher du personnel destiné exclusivement à l'analyse de la concurrence. Cela étant, M. Jean Gagnon, gérant du magasin de Chicoutimi, outre ses tâches administratives, pourrait se charger de collecter et classer les données sur les concurrents, et les communiquer à M. Potvin, le responsable de la planification. M. Gagnon pourrait toutefois faire appel à son personnel pour l'aider dans la collecte des données.

1.2 L'analyse de l'environnement

Outre les renseignements recueillis sur les concurrents, PL doit tenir compte, dans la formulation de ses objectifs, des informations concernant:

- les tendances du marché de l'automobile;
- les tendances du marché de pièces et accessoires d'automobiles (sur le plan national, provincial et régional);
- l'évolution de sa part de marché;
- la conjoncture économique et sociale ainsi que les décisions gouvernementales qui s'y rapportent.

Ces renseignements peuvent provenir de diverses sources dont: Statistiques Canada, les associations et clubs d'automobiles et la plupart des sources d'information sur la concurrence citées dans le paragraphe 1.1.1 de ce chapitre.

1.3 Fixer les objectifs

Pour accorder plus de chance aux objectifs d'être atteints, il doit exister un certain lien hiérarchique entre les objectifs et aussi une relation étroite entre les objectifs inférieurs et les objectifs supérieurs. Pour réaliser cela, PL doit procéder de la façon suivante:

- fixer d'abord le ou les objectifs généraux à long terme (2 à 5 ans);
- ramener ces objectifs généraux à un horizon de court terme (1 an);
- fixer ensuite le ou les objectifs à court terme au niveau de chaque succursale;

- et enfin fixer les objectifs par section ou département et aussi par employé si nécessaire.

1.4 Préparer les budgets

Le sous-système, "préparer le budget", consiste à planifier en termes monétaires toutes les opérations d'exploitation nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Cela suppose l'élaboration de trois budgets types:

1. budget d'exploitation comprenant:

- budget de ventes,
- budget d'achats,
- budget de frais d'opérations;

2. budget de caisse;

3. états financiers prévisionnels comprenant:

- un état prévisionnel de résultats et
- un bilan prévisionnel.

Ces budgets sont présentés dans les tableaux ci-après.

BUDGET DE FRAIS D'EXPLOITATION

[illegible]

1.5 Comparer les résultats réels avec les résultats prévus

La comparaison des résultats se fait d'abord au niveau de chaque magasin et ensuite au niveau général de PL.

Au niveau de chaque succursale, on établira une comparaison entre:

- les coûts d'achats réels et les coûts prévus,
- les frais réels d'exploitation et ceux prévus par le budget,
- les différents postes de l'état des résultats réels et ceux de l'état prévisionnel des résultats et enfin
- tous les postes de l'état réel de la trésorerie et ceux du budget de la trésorerie.

Pour un contrôle rigoureux, on peut pousser cette comparaison jusqu'au niveau de chaque section ou département.

Les mêmes comparaisons sont effectuées au niveau général de PL mais, cette fois ci, avec des résultats globaux.

1.6 Etablir des écarts

Les différences constatées suite à la comparaison des résultats réels avec les résultats prévus sont notées et expliquées en vue de prendre des mesures correctives nécessaires.

1.7 Préparer des mesures correctives

A la lumière des explications concernant les écarts, des décisions sont prises si nécessaires, et communiquées aux personnes

chargées de les mettre en application.

Quel que soit le niveau auquel le contrôle se situe, nous aurons à effectuer quatre contrôles :

- contrôle sur les coûts d'achats,
- contrôle sur les frais d'exploitation,
- contrôle sur les résultats d'opérations et
- contrôle sur les rentrées et sorties de fonds.

Chaque contrôle se fait à l'aide d'un imprimé spécial portant le nom du contrôle pour lequel il est conçu. Voyons comment chaque imprimé se présente.

1. Le contrôle budgétaire des coûts d'achats (voir tableau 9)

Colonne 1 : les postes de coûts et de revenus.

Colonne 2 : les valeurs budgétées.

Colonne 3 : les valeurs réelles obtenues au cours de la période budgétée en dollars et en pourcentage par rapport aux budgets.

Colonne 4 : les écarts entre les valeurs prévues et réelles;
+ pour un écart favorable et
- ou () pour un écart défavorable.

Colonne 5 : valeurs cumulées prévues depuis le début de l'exercice.

Colonne 6 : valeurs cumulées réelles depuis le début de l'exercice en dollars et en % par rapport aux budgets.

Colonne 7 : les écarts entre les valeurs cumulées réelles et
prévues en dollars et en % par rapport aux budgets.

2. Le contrôle budgétaire de frais d'exploitation (tableau 10)

Colonne 1: les postes de dépenses.

Colonnes 2,3,4,5,6 et 7: même interprétation que celles du
tableau 10.

3. Le contrôle budgétaire de trésorerie (tableau 12)

Colonne 1: postes de revenus et de dépenses.

Colonnes 2,3,4,5,6 et 7: voir l'interprétation du tableau 9.

4. L'exploitation des écarts (tableau 12)

Colonne 1: les éléments à contrôler.

Colonne 2: les écarts défavorables sur les budgets du mois.

Colonne 3: les écarts entre les budgets et les résultats réels
en cumulé.

Colonne 4: mesures prises concernant le redressement.

Colonne 6,7 et 8: l'évolution constatée un mois après les
mesures prises.

TABLEAU 10

Pièces d'Autos P & L Ltée									
Contrôle Budgétaire de Coûts D'Achats									
Pour le mois de... 19--									
Postes 1	Coûts			Ecart	Valeurs cumulées				
	Prévus 2	Réels		+ (-) 4	Coûts			Ecart/Pré.	
		3			Prévus 5	Réels 6	+ (-) 7		
		\$	%				\$	%	
Coûts des ventes...						\$	%	\$	%
Plus stock à la fin..									
Moins stock du début									
Achats (montant)									
Moins escomptes/achats									
Moins ristourne									
Total-Coûts d'achats									

Source: MOISSON, Marcel. " Contrôle budgétaire en Auto-Organisation",

Paris, Edition d'Organisation, 1967, page 70-100.

TABLEAU 11

Pièces d'Autos P & L Ltée									
Contrôle Budgétaire de Frais d'Exploitation									
Pour le mois de ... 19--									
Postes 1	Frais			Ecarts/Prév.	Valeurs cumulées				
	Prévus 2	Réels 3		+ (-) 4	Frais			Ecarts	
		\$	%		Prévus 5	Réels 6	+ (-) 7		
						\$	%	\$	%
<u>Frais d'administration</u>									
Salaires et Bén. marg.									
Assurance générale									
Administ.générale									
Taxes									
Télécommunication									
Honoraires/Frais légaux									
Frais de déplacement									
Mauvaises créances									
<u>Total-frais d'adm.</u>									
<u>Frais d'opérations</u>									
Salaires et commis.									
Bén. de marginaux									
Dép. de véhicule									
Frais de représent.									
Entretien d'immeuble									
Loyer									
Téléphone									
Transport									
Publicité									
Dépenses de ventes									
Dépenses d'administ.									
Dépenses d'atelier									
Buanderie									
Divers									
Amortissement des immob.									
<u>Tot.-frais d'opérations</u>									
<u>Tot.-frais d'exploit.</u>									

Source: MOISSON, Marcel. "Contrôle budgétaire en Auto-Organisation", Paris, Edition d'Organisation, 1967, p.70-100.

TABLEAU 12

Pièces d'Autos P&L Ltée									
Contrôle Budgétaire de Trésorerie									
Pour le mois de ---- 19--									
Postes 1	Valeurs			Ecart	Valeurs cumulées				
	Prévues 2	Réelles 3		+ (-) 4	Prévues 5	Réelles 6		Ecart 7	
		\$	%			\$	%	\$	%
Solde au début du mois...									
<u>Encaissements</u>									
Ventes au comptant									
Recouv. de compte à réc.									
Autres encaissements									
Total-Encaissements.....									
<u>Déboursés</u>									
Achats									
Paye									
Assurance									
Loyer									
Taxes foncières et d'af.									
Entretien et réparations									
Publicité									
Dépense de véhicule									
Intérêts									
Transports									
TÉLÉphone									
Electricité/chauf.									
Fournitures									
Autres									
Total Déboursés.....									
Encaisse-Fin de Période...									

Source: MOISSON, Marcel. Ibid., page 70-100.

2. PROCEDURES D'ELABORATION DES OBJECTIFS A COURT TERME ET

LA PREPARATION DES BUDGETS

Il a été question dans la première partie de ce chapitre des étapes à suivre pour fixer les objectifs et aussi des types de budgets et de contrôles qui composent le système de contrôle budgétaire préconisé. Cette partie se propose de préciser le processus de détermination des objectifs de PL, leur quantification et leur lien avec le système budgétaire.

2.1 Elaboration des objectifs

Quels que soient ses autres objectifs, PL doit d'abord formuler des objectifs de ventes. Le profit, qui en résultera éventuellement, n'est que la conséquence de la réalisation des objectifs de ventes. Se fixer un certain pourcentage de profit à réaliser sans chercher (ou bien avant de chercher) à savoir si les ventes qui seront réalisées permettront d'atteindre ces objectifs ou non, c'est en quelque sorte procéder à rebours.

PL doit donc commencer l'élaboration des objectifs par la planification de ses ventes. Pour ce faire, elle doit déterminer, au niveau de chaque succursale, les ventes annuelles à réaliser par catégorie de vendeurs, à savoir: les représentants, les commis-vendeurs au comptoir pièces d'autos, les commis-vendeurs au comptoir peinture, et les électriciens. Le total de ces ventes constitue les ventes annuelles prévues de la succursale. La somme des ventes des deux succursales

déterminent à leur tour, le montant des ventes annuelles prévues de l'entreprise.

2.1.1 Estimation des ventes annuelles par représentant

Il s'agit de déterminer le montant des ventes que chaque représentant ou vendeur sur les routes peut réaliser en tenant compte de l'accroissement moyen des ventes par produit et/ou par secteur, de l'évolution du marché et de la conjoncture économique et sociale. Le total des ventes prévues des représentants sera porté au budget des ventes, sur la ligne "Tot.-ventes représ." et dans la colonne "TOT."(total).

2.1.2 Estimation des ventes aux comptoirs et à l'atelier

En suivant le même processus que celui qui a conduit à l'estimation des ventes annuelles des représentants, on détermine les ventes annuelles prévues au niveau de chaque comptoir et de l'atelier. Ces ventes seront également portées au budget des ventes.

Après avoir déterminé les objectifs intermédiaires (les ventes prévues par catégorie de vendeurs) qui ont permis de fixer l'objectif de ventes de chaque succursale et enfin celui de l'entreprise globale, il reste à déterminer maintenant les objectifs opérationnels (les ventes mensuelles prévues). Ces derniers seront déterminés lors de la préparation proprement dite des budgets.

2.2 La préparation des budgets

Il s'agit d'estimer, pour un niveau de ventes prévues, les frais et dépenses qu'elles entraîneront, et de planifier les moyens à mettre en oeuvre afin de mesurer les résultats estimatifs. Cette démarche est composée des étapes suivantes:

Etape 1: Compléter le budget des ventes.

Cela consiste à déterminer les valeurs mensuelles prévues. Actuellement l'entreprise se base sur les trois dernières années afin d'établir son budget de ventes. Si les ventes historiques sont utiles, une prévision pour l'année qui vient exige qu'on en fasse abstraction et que, dans un premier temps, on fasse l'exercice proposé plus haut.

Etape 2: Préparer les budgets des achats.

Cette étape consiste à:

1. déterminer par mois et par produit, la moyenne des pourcentages du coût des ventes de chaque mois par rapport aux ventes totales du mois correspondant.
2. appliquer ces pourcentages aux ventes mensuelles et prévues correspondantes pour déterminer les coûts des ventes prévues par mois et par produit.
3. calculer les ratios mensuels de "Stocks à la fin du mois" sur "ventes du mois" d'après les chiffres mensuels de ventes et de stocks finals du dernier exercice. (17)

4. multiplier ces ratios par les ventes mensuelles et prévues correspondantes pour déterminer les stocks prévus à la fin de chaque mois. Ces stocks deviennent à leur tour, les stocks prévus au début du mois suivant.

5. calculer par mois, en suivant la même procédure qu'auparavant le pourcentage moyen d'escomptes reçus par rapport au coût des achats du même mois.

6. appliquer ce pourcentage au coût prévu des achats correspondant pour déterminer le montant des escomptes de chaque mois.

7. déterminer les montants des ristournes par la même procédure que les escomptes sur achats.

Etape 3: Préparer le budget des frais d'exploitation.

La préparation du budget des frais d'exploitation demande de bien distinguer les frais fixes des frais variables (en examinant les états financiers, on peut remarquer les postes qui varient en fonction des opérations de ventes et ceux qui ne le font pas). Le montant annuel de chaque frais fixe, calculé d'après les états financiers est réparti sur les 12 mois du budget. En ce qui concerne l'estimation mensuelle des frais variables, elle consiste à calculer le pourcentage moyen des frais variables par rapport aux ventes du même mois (ce depuis 1982) et à le multiplier aux ventes prévues du même mois.

Etape 4: Préparer le budget de caisse.

Le pourcentage moyen mensuel des ventes au comptant par rapport aux ventes totales du même mois réalisées depuis 1982, appliqué aux ventes mensuelles et prévues correspondantes détermine le montant des ventes au comptant prévues de chaque mois.

La différence entre les ventes prévues et les ventes au comptant prévues du même mois constitue les ventes à crédit qui sont recouvrées le mois suivant (compte tenu du délai de 40jours accordés aux clients). Elle est donc inscrite au mois suivant. Il est à mentionner que le montant du recouvrement des comptes à recevoir du premier mois du budget est celui qui figure au bilan du dernier exercice.

Pour les postes des déboursés:

- les montants des achats proviennent du poste, total-coût d'achats net du budget des achats;
- les montants de la paie s'obtiennent en calculant le total des salaires, commissions et bénéfices marginaux mensuels prévus au budget de frais d'exploitation;
- à part les postes, intérêts et autres, les montants des autres postes sont donnés par le budget d'exploitation;
- les intérêts sont les frais mensuels payés sur les dettes à court et à long terme;
- au poste, autres, apparaissent les sommes mensuelles de toutes les dépenses qui ne figurent pas au budget caisse.

Pour chaque mois, la différence entre le total des encaissements et celui des déboursés constitue la variation d'encaisse.

Au poste, autres encaissements, se trouvent les montants des encaissements provenant des sources telles que ventes d'immobilisation, emprunts bancaires, etc. pour financer le déficit de l'encaisse.

La somme du montant de l'encaisse et celui du poste autres encaissements, du même mois, constitue le montant de l'Encaisse-Fin de Période du mois correspondant. Ce montant devient le solde au début du mois suivant.

Etape 5

Elle consiste à:

- rassembler les données prévues dans le compte état prévisionnel des résultats pour calculer le bénéfice net prévu;
- établir un bilan prévisionnel;
- consolider ensuite les états pro forma.

Etape 6

Tout processus budgétaire, aussi sophistiqué soit-il, n'exclut pas une part de jugement du gestionnaire. Ainsi, une fois l'exercice prévisionnelle complétée, le responsable en fait l'analyse en terme de niveau de vraisemblance, de réalisme, de probabilité d'atteinte des objectifs et des résultats prévus et, au besoin, recherche les zones exigeant des rectificatifs et les moyens à mettre en oeuvre afin de

veiller que les résultats qui seront obtenus se rapprochent davantage des résultats prévus.

Au fur et à mesure que les résultats sont connus, ils sont portés dans les tableaux de contrôle budgétaire où figurent déjà les valeurs prévues.

3. RECOMMANDATIONS

Les deux premières parties de ce chapitre ont permis de définir les moyens ainsi que les procédures d'application du système de contrôle budgétaire retenu. Nous allons compléter cela par quelques recommandations susceptibles de faciliter l'application de ce système.

Comme cela a été décrit aux paragraphes 2.1 et 2.2, l'application de ce système demande d'effectuer un certain nombre de calculs. Pour en faciliter l'exécution, nous suggérons à M. Potvin d'informatiser le système. Les entreprises d'informatique oeuvrant dans la région sont en mesure de lui préparer des programmes ou logiciels. Par exemple, l'entreprise qui informatise le système de facturation et de l'inventaire de PL, est prête à le faire moyennant d'une somme approximative de \$500. Ce programme effectuera tous les calculs nécessaires, établira les écarts et présentera les renseignements sous forme de tableaux et de graphiques.

Dans le cas où le système est informatisé, le travail sera en grande partie fait par le commis-comptable. A la réception de la donnée

de base, à savoir le pourcentage de profit annuel avant impôts par rapport aux ventes à réaliser, les données réelles de ventes et de dépenses étant déjà sur les fichiers de l'ordinateur, il pourra, dans l'espace d'une heure, préparer et imprimer les budgets. Concernant le contrôle budgétaire proprement dit, il transcrira, en temps opportun, les données réelles et prévues dans les tableaux et les imprimera ainsi que les graphiques. Il les transmettra par la suite à M. Potvin pour analyse.

Loin de bouleverser les tâches actuelles du commis-comptable, les nouvelles viendront plutôt les enrichir.

DEUXIEME PARTIE

REFLEXIONS D'ORDRE METHODOLOGIQUE

SUR L'INTERVENTION REALISEE

CHEZ PL

CHAPITRE 6

REFLEXIONS METHODOLOGIQUES SUR L'INTERVENTION

EFFECTUEE CHEZ PL

Ce mémoire de recherche-action comporte deux parties distinctes. La première partie a été consacrée à la présentation du rapport d'intervention conduite chez Pièces d'Autos PL Ltée. Nous abordons ici la deuxième partie où nous présentons les réflexions du chercheur sur l'intervention réalisée chez PL. Cette partie comprend trois volets. Le premier présente les réflexions du chercheur sur la méthode et la démarche utilisées dans l'intervention. Le deuxième fait part des connaissances acquises au cours de cette recherche et enfin, le troisième livre les conclusions sur l'expérience vécue au cours de cette recherche-action.

1. REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE UTILISEE.

1.1 L'approche utilisée

Le diagnostic organisationnel ou diagnostic-intervention a servi de support méthodologique à notre intervention. Il tire son origine de la méthodologie des systèmes souples, une méthode conçue par P.B. Checkland pour faire face aux problèmes complexes de la vie réelle en particulier les problèmes de gestion, un domaine dans lequel la méthode scientifique traditionnelle aurait peu de succès. A ce propos, l'auteur écrit:

I have been concerned with attempts to incorporate specifically systemic concepts into a methodology for tackling problems which we perceive as "real world-problems". This is an area with which science manifestly cannot cope, in spite of the near-heroic attempts of management science to bring to it the methods of science...(18)

En général, l'application de la méthode scientifique dans le domaine des sciences de la gestion (sciences humaines) n'a pas eu de grands succès comme cela l'a été en sciences naturelles. Les succès rencontrés au début étaient dus au fait que les situations étaient simples, structurées, et se prêtaient bien à la démarche scientifique. Mais à la longue les analystes en gestion "se sont heurtés à la complexité: la méthode employée était efficace dans des situations simples analogues à celles du monde physique mais s'est révélée très difficile à appliquer dans les autres circonstances." (19) Il fallait donc trouver une approche qui se prête davantage à ces situations nouvelles et qui puisse suppléer la démarche scientifique traditionnelle dans ces domaines là. C'est dans cette optique qu'a été conçue la méthodologie des systèmes souples. A l'Université du Québec à Chicoutimi, cette méthodologie a subi certaines modifications et a pris le nom de diagnostic organisationnel ou diagnostic-intervention.

Comme la méthodologie des systèmes souples d'où il dérive, le diagnostic-intervention se définit comme une approche systémique permettant aux gestionnaires ou aux analystes d'aborder, avec clarté et succès, les problèmes organisationnels auxquels ils sont confrontés, et ce, de manière plus efficace qu'ils n'y arriveraient en suivant la démarche scientifique traditionnelle.

En adoptant cette approche, le diagnostic-intervention se distingue de la méthode scientifique traditionnelle par les caractéristiques suivantes:

1.1.1 L'emphase sur la définition du problème

Le diagnostic-intervention met l'accent sur la définition de la situation problématique pour mieux éclaircir la situation. Ne dit-on pas qu'un problème bien défini est à moitié résolu?

1.1.2 L'implication du chercheur et des acteurs

Généralement, lorsqu'un gestionnaire confie un mandat à un spécialiste afin qu'il résolve un problème ressenti au niveau de son organisation, il s'attend à ce que ce dernier lui livre "le produit tout fait". Il intervient peu ou pas du tout dans l'élaboration du "produit". D'autre part, le mandat de l'expert s'achève à la livraison du "produit". A ce moment, il n'est plus du ressort de l'expert de veiller à ce que le produit soit utilisé. La méthode de diagnostic-intervention demande et insiste que le chercheur ou expert-conseil et les acteurs (ceux touchés par la situation problématique) s'engagent dans le processus depuis le début jusqu'à l'implantation des résultats permettant à l'expert de contrôler les opérations d'implantation et de s'assurer que les objectifs de l'intervention sont atteints.

1.1.3 Rôle principal attribué aux acteurs

Le chercheur ou l'expert-conseil n'a pas le contrôle du déroulement du processus, il intervient en tant que conseiller et ne peut devenir l'acteur principal même s'il joue un rôle important dans la "structuration" de l'information et du modèle conceptuel: (20)

La définition de la situation problématique doit correspondre à la vision qu'ont les acteurs de cette situation. Si cela n'est pas le cas, il doit redéfinir la situation problématique. D'autre part, le choix de la solution retenue pour remédier à la situation problématique revient aux acteurs.

1.1.4 Considération accordée aux jugements de valeurs

Chaque acteur a ses objectifs et sa propre vision des choses. De même l'organisation a une philosophie qui lui est propre (souvent identique à celle de son dirigeant). Intervenir dans une organisation en ignorant ces réalités, c'est se vouer à l'échec, purement et simplement. Pour éviter cet échec, la méthode préconise que ces valeurs donnent lieu à des discussions pour trouver un cadre d'entente qui permette au chercheur de proposer une ou des solutions qui satisfassent les intervenants.

1.1.5 Les modèles conceptuels non généralisables

Les modèles conceptuels construits dans le cadre de cette méthode "n'ont pas la prétention générale, normative ou idéalisante..." (21). Ils ont un caractère exploratoire, c'est-à-dire qu'ils ont été construits à partir d'une certaine perspective pour examiner une situation problématique donnée. Lorsque ce cadre ou le contexte change, le ou les

modèles doivent changer, à moins que la situation problématique nouvelle pour laquelle les modèles sont destinés et la perspective dans laquelle on compte se placer pour examiner cette nouvelle réalité, soient identiques à celles qui ont présidé à l'élaboration des modèles. Or, en réalité, ce cas se rencontre très rarement. Les modèles conceptuels sont donc contingents à la situation problématique.

1.1.6 Possibilités de rétroactions

Lorsque les propositions présentées par le checheur ne correspondent pas aux réalités vécues par les acteurs ou bien à leurs attentes, la méthode permet au chercheur de revenir en arrière, soit pour revoir la situation problématique, soit pour redéfinir le système de référence.

1.1.7 Existence de mécanismes de validation de cohérence

Enfin, la méthode s'appuie sur la revue de la littérature, le consensus des acteurs et certains critères pour assurer la validité des résultats présentés par le chercheur ou expert-conseil. Ces mécanismes favorisent "la communication, le débat et la négociation", (22) surtout entre le chercheur et les acteurs.

1.2 La démarche du diagnostic-intervention

Même s'il se démarque de la démarche scientifique traditionnelle, le diagnostic-intervention procède lui aussi par induction et déduction pour décrire la réalité et concevoir des modèles destinés à la transformation de cette réalité. Se faisant cette démarche comporte quatre grandes phases (voir figure 2):

1. La phase inductive: construction d'une image riche de la réalité.
2. La phase déductive: élaboration d'un modèle conceptuel.
3. La phase d'analyse: comparaison et identification des changements à apporter.
4. La phase finale: implantation des changements et contrôle.

1.2.1 La construction d'une image riche de la réalité

La première phase du processus de diagnostic-intervention consiste à construire une image riche de la réalité à partir de l'observation des faits et de leur interprétation par des acteurs, en adoptant une attitude objective et de grande neutralité.

L'image riche ainsi constituée est soumise à l'approbation des acteurs. Si le consensus est fait, le chercheur poursuit alors la démarche. Dans le cas contraire, il reprend le travail jusqu'à ce qu'il obtienne le consensus des acteurs sur la justesse de sa description.

La situation problématique décrite doit mettre en évidence des zones comportant des problèmes ou des opportunités à développer que le chercheur identifie. Il fait la liste de ces problèmes ou opportunités

et, ensemble avec les intervenants organisationnels, il en privilégie un ou quelques uns à étudier. Le choix étant fait, il s'ensuit la phase déductive.

1.2.2 La phase déductive: l'élaboration d'un modèle conceptuel

La démarche à ce stade consiste d'abord à développer un ancrage permettant de situer la perspective dans laquelle l'analyse de la situation problématique décrite sera envisagée et, ensuite, de déduire de cet ancrage le modèle conceptuel. Le point d'ancrage et le modèle conceptuel subissent les critères de validation pour leur cohérence interne et externe.

1.2.3 La phase d'analyse

Au cours de cette phase, le modèle conceptuel est comparée à la situation problématique pour faire sortir les zones qui méritent des changements. Ces changements sont identifiés par les intervenants et le conseiller. Bien sûr, ces changements n'ont pas tous les mêmes impacts sur la situation problématique actuelle. De plus leur implantation comporte des coûts. Aussi, est-il logique que ce soit les intervenants organisationnels eux-mêmes qui choisissent les changements qu'ils jugent réalisables et désirables.

1.2.4 L'implantation des changements et contrôle.

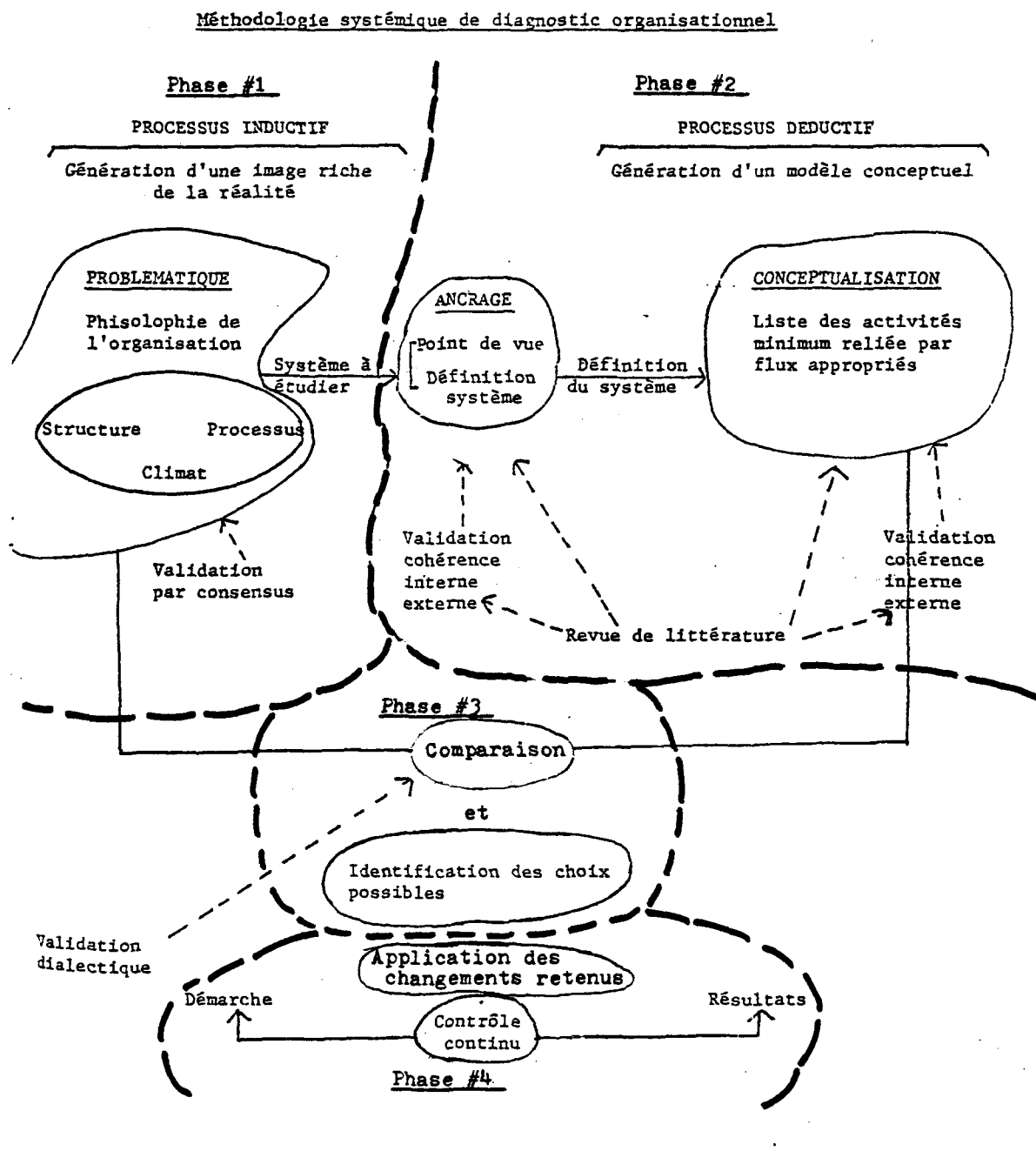
1.2.4.1 L'implantation des changements

La réalisation du changement ne peut se faire sans avoir élaboré une stratégie d'implantation. Ce travail repose essentiellement sur le chercheur ou expert-conseil dont l'implication dans l'organisation devient ici, plus qu'effective. De son rôle de conseiller, il devient acteur. En effet, il doit élaborer un ensemble de plans permettant d'assurer non seulement l'implantation des changements retenus mais aussi, l'atteinte des objectifs du mandat d'intervention.

1.2.4.2 Le contrôle

Le contrôle est un processus qui permet de vérifier la justesse de la démarche suivie et des résultats présentés. Il a lieu pendant toute la durée de l'intervention. Ce contrôle est assuré par les différents processus de validation dont la validation par consensus et la validation pour la cohérence interne et externe. Ces processus de validation engendrent des rétroactions permettant au chercheur de "réenrichir sa description, de figurer sa définition, etc..." (23)

Figure 2



Source: PREVOST, Paul. Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.34

1.3 Réflexions critiques à l'égard de la méthode

L'implication des acteurs dans l'intervention est une des caractéristiques principales de la méthodologie de diagnostic organisationnel (ou diagnostic-intervention). Cette caractéristique constitue d'ailleurs une des forces qui conditionnent le succès de cette méthode. En effet, en participant à l'élaboration des solutions de leurs problèmes, et en sélectionnant eux-mêmes les changements désirés et qu'ils jugent réalisables, les acteurs deviennent alors plus intéressés par l'application de ces changements.

Cependant, l'implication de ces acteurs pose deux problèmes non moins importants. Le premier concerne l'échéancier ou le calendrier de travail établi au début de l'intervention. Si le chercheur n'a aucune difficulté à respecter l'échéancier établi, quant aux acteurs, leurs tâches quotidiennes ainsi que les imprévus peuvent les en empêcher. Il s'ensuit alors des reports de dates de rencontre qui peuvent bloquer l'avancement de la démarche et faire durer indéfiniment l'intervention.

Quant au deuxième problème, elle a trait à l'implication de tous les acteurs concernés par la situation problématique. En réalité, pour ne pas perturber le fonctionnement de l'organisation, il doit s'ensuivre un choix d'acteurs dont les exigences de leur travail les permettent de se réunir. Lorsque ces acteurs parviennent à une entente, peut-on parler d'un consensus des acteurs, étant donné qu'une partie des acteurs n'ont pas pu prendre part aux débats? Ces derniers ne peuvent-ils pas compromettre le succès de l'implantation des changements, si ceux-ci ne correspondent pas à leur désir?

Outre ces problèmes posés par l'implication des acteurs, il en existe un autre auquel on n'accorde pas beaucoup d'attention et qui, pourtant, peut nuire au succès de la démarche. Il s'agit ici des problèmes soulevés par les acteurs lors de la description de la situation problématique. Ces problèmes ne trouvent pas tous leurs solutions dans la solution finale retenue pour être appliquée. Même si la solution finale a été sélectionnée par consensus, il n'en demeure pas moins qu'individuellement, certains n'ont pas vu leurs problèmes résolus. Cela ne peut-il pas créer une sorte de frustration individuelle qui peut causer préjudice au succès de l'application de la solution retenue?

2. REFLEXIONS SUR LES CONNAISSANCES ACQUISES AU COURS

DE L'INTERVENTION

Ce mémoire de recherche-action s'est révélé une source inestimable d'acquisition de savoirs aussi bien pour moi, en tant qu'étudiant et chercheur débutant, que pour les acteurs (intervenants organisationnels).

Selon le groupe d'étude sur la recherche-action (24), il existe trois formes de savoirs: le savoir cognitif (intellectuel), le savoir faire (expérience) et le savoir être (caractéristiques personnelles, attitudes, valeurs, comportements). Sous cette rubrique, je tenterai de faire le bilan de chacune de ces formes de connaissances que nous avons pu acquérir les intervenants organisationnels et moi (le chercheur et conseiller).

2.1 Le savoir cognitif et le savoir faire

Tout au long de cette intervention, j'ai dû, au besoin, recourir aux sources extérieures de savoir dont la revue de la littérature existante, mon directeur de mémoire, certains professeurs de l'université et à des experts professionnels en gestion. Les renseignements recueillis à travers ces communications ont constitué une source d'enrichissement de mon savoir cognitif.

D'autre part, à travers les interviews réalisés, les discussions et les négociations, il s'est établi, tout au long du processus de diagnostic-intervention, une communication de connaissances entre moi (chercheur et expert-conseil) et les acteurs. Comme le dit un vieil adage, "c'est au dépend d'autrui qu'on lime son esprit," ces échanges de connaissances ont permis de mon côté d'acquérir de l'expérience dans le domaine de la vente des pièces d'autos et pour les acteurs d'enrichir leur savoir cognitif dans le domaine du contrôle de gestion.

2.2 Le savoir être

En tant qu'êtres pensants, nous avons tous des caractéristiques personnelles, des valeurs, des attitudes, etc. qui nous différencient. Lorsqu'une personne se trouve en présence d'un inconnu ou dans un milieu non familier, elle adopte une attitude caractérisée en particulier par une sorte de distanciation. Si un processus de familiarisation s'amorce, au fur et à mesure qu'il se poursuit, cette attitude change faisant place au rapprochement. Les acteurs et moi, nous avons plus ou moins vécu cette

expérience. Les discussions, les négociations, le dîner-débat, etc, qui ont eu lieu au cours de cette intervention nous ont rapprochés à tel point que je me suis senti appartenir à Pièces d'Autos PL Ltée.

2.3 LES CONCLUSIONS

Le diagnostic-intervention s'est révélé une démarche efficace pour la recherche de solutions à la situation problématique que nous avons eu à éclaircir. Même si la phase d'implantation n'est pas encore commencée, l'intervention effectuée s'est avérée néanmoins positive. En effet, elle a permis à PL d'avoir une vision nette de la situation générale de l'entreprise et d'apporter certains changements tels que l'élaboration d'un organigramme, l'aménagement d'un bureau séparé pour le grand patron (le PDG), etc. D'autre part, la démarche suivie a permis au chercheur et aux acteurs, d'entrer dans un processus continu de formation et d'apprentissage mutuel permettant d'enrichir leur savoir cognitif, leur savoir faire et leur savoir être.

L'application de la méthode de diagnostic-intervention présente cependant quelques difficultés auxquelles le chercheur doit faire face. C'est dans la mesure où il est informé de leur existence et qu'il se prépare à les affronter, qu'il peut jouer son rôle avec efficacité.

CONCLUSION

Nous venons dans le cadre d'une recherche-action de mener une intervention chez Pièce d'Autos PL Ltée. Tout au long de cette intervention le diagnostic organisationnel (ou diagnostic-intervention) a servi d'instrument méthodologique.

Cette approche a permis, dans un premier temps, de faire la description détaillée de la situation générale de PL, à l'issue de laquelle un problème de planification et de contrôle a été privilégié pour être étudié.

Ce problème de planification et de contrôle ainsi que les points de vue de l'organisation nous ont conduit à élaborer un modèle de contrôle budgétaire qui a servi de cadre de référence pour analyser, dans un deuxième temps, la situation problématique décrite, d'identifier et de sélectionner les changements qui ont été retenus.

Enfin, en dernier lieu, nous avons déterminé un ensemble de moyens d'action et suggéré des recommandations pour faciliter l'implantation des changements.

Le mémoire de recherche-action s'achève par un ensemble de réflexions méthodologiques faisant état de la méthode et la démarche utilisée, et des connaissances acquises au cours de cette recherche.

Même si le chercheur n'a pas encore expérimenté la phase ultime d'implantation des résultats retenus, ce mémoire de recherche-action a atteint ses objectifs. En effet, il s'est révélé pour l'auteur, une source inestimable d'acquisition de connaissances intellectuelles et pratiques.

Nous sommes, cependant, conscients que certains problèmes soulevés par les acteurs, qui ont trait principalement à l'organisation du travail, n'ont pas vu leur dénouement dans la solution finale retenue. C'est pour cela que nous suggérons à M. Potvin, non seulement d'y réfléchir mais, de permettre qu'une étude centrée sur ces problèmes d'organisation de travail soit entreprise prochainement. Une telle étude va sans doute permettre de générer des solutions qui seront adaptées à PL.

LISTE DES RENVOIS ET REFERENCES

1. Cette citation est tirée de la brochure intitulée: Programme de Maîtrise en Gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, p. 7.
- 2,3 Barreau du Québec, Droit du travail, p. 252-253.
4. Yvon G. Perreault, Paul Dell'Aniello, Comment la PME peut survivre aux années 80, 1982, p. 96.
5. Paul, Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Août 1983, p. 41.
6. Pierre G, Bergeron, la Gestion Moderne-théorie et cas, p. 121.
7. Walter, B. Meigs, La comptabilité un instrument nécessaire à la prise de décision, McGraw-Hill, Éditeurs, Montréal, 1979, p. 1028.
8. Léo-Paul, Lauzon, Contrôle de gestion, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1980, p. 73-74.
9. Pierre G., Bergeron, *ibid*, p. 125.
10. Léo-Paul, Lauzon, *ibid*, p. 71-81.
11. Walter B., Meigs, *ibid*, p. 1027-1042.
12. Marcel, Moisson, Contrôle budgétaire en Auto Organisation, p. 11.
13. P.B, Checkland, Toward a System-Based Methodology for Real World Problem Solving, Jose 1972, Vol. 3, no 2.
14. Pierre G, Bergeron, *ibid* p. 134.
15. Michaël E., Porter, Choix stratégiques et concurrence. p. 54.
16. Michaël E., Porter, *ibid*, p. 80-81.
17. Banque Royale, Planification et Budgétisation, la Banque Royale du Canada, 1976, p. 5
18. P.B. Checkland, Science and the Systems Paradigm General systems, Vol. B, p. 131 et 132.

19. Paul, Prévost, *ibid*, p.66.
20. Paul Prévost, *ibid*, p. 71.
21. Paul Prévost, *ibid*, p. 71.
22. Paul Prévost, *ibid*, p. 71.
23. Paul Prévost, *ibid*, p. 59.
24. Groupe d'étude sur la recherche-action, Revue de gestion des PMO, Vol. 1, no 1, 1982, p. 20.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOVILLE, Jean-Ghislain, Initiation aux mécanismes comptables et à la gestion financière 4e éd., Paris, Editions d'Organisation, 1972, 456 p.
- BACON, Jeremy, Managing the budget function, New York, National Industrial Conference Board, 1970, 88 p.
- Banque Fédérale de développement, Votre affaire, c'est notre affaire, Montréal, éd. janvier 1982, 4 volumes.
- Banque Royale du Canada, Planification et budgétisation: une méthode à votre portée, Toronto: Banque Royale du Canada, 1976, 28 p.
- Barreau du Québec, Droit du travail, Québec, p. 252-253.
- BATTY, Joseph, Corporate plann and budgetary control, London, Macdonald and Evans, 1971, 433 p.
- BERGERON, Pierre-G, La gestion moderne: théorie et cas, Chicoutimi, Gaétan Morin, 1983, 394 p.
- BROWN, Gérard, Le diagnostic d'entreprise, 3e éd., Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1978, 279 p.
- CHECKLAND, P.B., Toward a System-Based Methodology for Real World Problem Solving, Jose 1972, Vol. 3, no 2.
- CHECKLAND, P.B., Science and the Systems Paradigm General Systems, Vol. 3.
- DALOUBEIX, Jean-L, Les budgets flexibles ou la rigueur dans le contrôle de gestion, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 231 p.
- FORGET, J.P., La gestion budgétaire: de la prévision au contrôle, Paris, Editions d'Organisation, 1976, 139 p.
- GRAY, Jack C., Introduction au contrôle de gestion et à la direction financière, Paris, Masson, 1976, 250 p.
- Groupe d'étude sur la recherche-action, Revue de gestion des PMO, Vol. 1, no 1, 1982, 24 p.

- GUERNY, Jacques, Gestion prévisionnelle à court terme, Paris, J. Delmas 1979.
- JUBIN, Paul, Le pilotage économique de l'entreprise, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1972, 237 p.
- KHEMAKHEM, A, ARDOIN, Jean-Loup, Introduction au contrôle de gestion, Paris, Bordas, 1971, 182 p.
- KHOURY, Nabil, GAGNON Jean-Marie, Traité de gestion financière, 2e éd., Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1981, 592 p.
- LAUZEL, Pierre, SAUQUET, René, Comptabilité analytique et gestion, Paris, Sirey, 1977, 402 p.
- LAUZON, Leo Paul, Contrôle de gestion, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1980, 490 p.
- MOISSON, Marcel, Pratique du contrôle budgétaire en auto-organisation dans les entreprises industrielles et commerciales, Paris, Édition d'Organisation, 1967, 206 p.
- PERREAULT, Yvon G., DELL'ANIELLO, Paul, Comment la PME peut survivre aux années 80, 1982, p. 96.
- PIERRE, Michel, Maîtriser les dépenses administratives, Paris, Éditions d'Organisation, 1976, 172 p.
- PORTER, Michaël E., Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982, 426 p.
- PREVOST, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, U.Q.A.C., 1983, 92 p.
- PREVOST, Paul, La Planification stratégique dans les PME, Chicoutimi, LEER, 1980.
- RAULET, Christiane, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Paris, Dunod, 1976.
- SAROCCHI, Pierre, De la comptabilité analytique au contrôle budgétaire, Paris, Éditions d'Organisation, 1972, 228 p.
- SIMERAY, Jean-Paul, Le contrôle de gestion, 3e éd. entièrement remaniée Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1971.
- STAUFFER, Louis, Le budget prévisionnel, information, participation, 2e éd., Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 139 p.

- SULZER, Jean Richard, Comment construire le tableau de bord: les objectifs et les méthodes d'élaboration, Paris, Dunod, 1976, 184 p.
- TAWFIK, Louis, Gestion de la production et des opérations, Editions HRW Ltée, Montréal, 1980, 404 p.
- TREMBLAY, Serge, La PME face à la planification, Chicoutimi, UQAC, 1981 134 p.
- VILLENEUVE, Ginette, Le contrôle interne dans la PME, Chicoutimi, UQAC, 1981, 116 p.