

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE DE LA

MAITRISE EN GESTION DES P M O

PAR

RENÉ BELLEY

LE PLAN FINANCIER COMME OUTIL DE  
REDRESSEMENT ET DE CROISSANCE D'UNE P M O

«CAS BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE»

NOVEMBRE 1983



### **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.

LE PLAN FINANCIER COMME OUTIL DE  
REDRESSEMENT ET DE CROISSANCE  
D'UNE P.M.O.

"CAS BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE"

RESUME  
PAR L'AUTEUR

RENE BELLEY  
BELR 21094506

---

Ce mémoire de recherche-action a été réalisé sur l'entreprise BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE qui détient une franchise d'embouteillage et de distribution des produits COCA-COLA LIMITEE pour ses territoires du Saguenay, Charlevoix, Baie-Comeau, Sept-Iles et la Basse CÔTENORD.

La marque COCA-COLA LIMITEE, occupant la deuxième place du marché dans les territoires desservis par BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE, oblige les gestionnaires à préconiser l'investissement et différentes politiques financières afin de reconquérir du marché. Ces mesures financières affectent grandement la vie de l'entreprise à un point tel que même sa survie est mise en cause.

Il s'agissait donc de préciser la problématique et de donner à l'entreprise une structure modifiée capable de supporter les besoins financiers tout en évaluant la portée en aval et en amont de ces politiques financières.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthodologie de l'approche Checkland qui consiste à identifier le milieu, faire une analyse complète de l'entreprise, définir l'ancrage, concevoir un système qui réponde aux besoins de l'entreprise, comparer le nouveau modèle au modèle existant, sélectionner les changements à apporter, implanter et finalement évaluer en revisant la situation probléma-

tique et la définition de l'ancrage en fonction de l'expérience et les connaissances acquises de tout le processus.

Pour BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE il en résulte l'élaboration d'un système de gestion financière adapté aux impératifs des politiques financières que nécessite le marché des boissons gazeuses.

Déjà le système de gestion financière a procuré à l'entreprise un nouveau financement permettant la continuité des opérations et la bonification du marché.

CHICOUTIMI le

23 janvier 1984

## NOTE AUX LECTEURS

Le présent document est déposé pour fins académiques et nous remercions à l'avance les lecteurs éventuels pour la discrétion qu'ils observeront en ne divulguant ni en tout ni en partie les informations contenues dans ce diagnostic.

## REMERCIEMENTS

Nous voulons remercier ici Monsieur Michel Belley, mon directeur de recherche pour son appui et ses judicieux conseils.

Également, nous remercions pour leur support et leur aide, Messieurs Paul Prévost, Ghislain Tremblay et Jacques Fillion.

## TABLE DES MATIERES

	page
NOTE AUX LECTEURS.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
1. ANALYSE (PROBLÉMATIQUE).....	1
1.1 Présentation de l'organisation.....	2
1.2 Mandat à accomplir.....	7
1.3 Environnement.....	9
1.4 Structure de l'entreprise.....	25
1.5 Le processus.....	37
1.6 Climat de l'organisation.....	52
1.7 Les indicateurs.....	55
1.8 Sélection d'un problème à étudier.....	60
2. ANCORAGE.....	63
2.1 Choix du système pertinent.....	64
2.2 Définition du système pertinent.....	67
2.3 Validation de la définition.....	68
3. CONCEPTUALISATION.....	70
3.1 Conceptualisation du système.....	71
3.2 Validation du modèle conceptuel.....	76

	page
4. COMPARAISON.....	78
4.1 Comparer le modèle conceptuel avec le modèle.....	79
4.2 Opérationnalisation.....	80
5. CONCEPTION DES SOLUTIONS RETENUES.....	82
5.1 Présentation des solutions.....	83
5.2 Implantation.....	84
5.3 Mise au point.....	84
6. LE CONTROLE.....	85
6.1 Modalités du contrôle.....	86
6.2 Le processus de cueillette d'information.....	87
RAPPORT DE RECHERCHE.....	88
MANDAT D'INTERVENTION.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	104



## LISTE DES FIGURES

	page
FIGURE 1    Parts du marché de Breuvages Lemieux Limitée.....	9
FIGURE 2    Formats utilisés.....	12
FIGURE 3    Parts de marché (estimées) du principal concurrent.....	14
FIGURE 4    Système global de Breuvages Lemieux Limitée.....	38
FIGURE 5    Systèmes de gestion stratégique et tactique de Breuvages Lemieux Limitée.....	39
FIGURE 6    Plan de l'usine.....	47
FIGURE 7    Système de gestion financière.....	72

## 1. ANALYSE (PROBLÉMATIQUE)

## 1. ANALYSE (PROBLÉMATIQUE)

### 1.1 Présentation de l'organisation

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE est une entreprise d'embouteillage et de distribution de boissons gazeuses qui opère dans les territoires du Saguenay, la Malbaie et l'ensemble de la Côte-Nord.

L'entreprise a vu le jour en août 1980 suite à l'acquisition par Messieurs Julien Lemieux et Laval Gauthier, hommes d'affaires de Chicoutimi, des actifs de l'entreprise Gagnon et Lapointe (1966) Inc., qui détenait une franchise d'embouteillage et de distribution des produits de Coca-Cola Limitée pour le territoire du Saguenay. La franchise a dès lors été transférée à BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et depuis août 1980, les produits de Coca-Cola Limitée sont fabriqués, embouteillés et distribués par cette entreprise pour le Saguenay.

Ce n'est qu'en février 1981 que BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE étendait ses opérations aux territoires de la Malbaie et de la Côte-Nord en faisant l'acquisition de LES BREUVAGES HARVEY LIMITÉE. La franchise que détenait alors LES BREUVAGES HARVEY LIMITÉE a été transférée à LES BREUVAGES HARVEY (1981) LIMITÉE, propriété à 100% de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

Afin de tirer profit au maximum de ses possibilités de production, BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE fait également la production et l'embouteillage des produits de Coca-Cola Limitée pour sa filiale de la Malbaie et un distributeur de la Côte-Nord.

L'entreprise possède également 50% des actions ordinaires de EAUBEC INC., une entreprise qui se spécialise dans la location de machines à eau et la vente d'eau de source.

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE possède un plan de production de boissons gazeuses situé à Chicoutimi ainsi qu'un système complet de distribution lui permettant de rejoindre hebdomadairement les dix-huit cent (1800) clients sur le territoire du Saguenay et il en est de même pour la distribution à la Malbaie et sur la Côte-Nord.

Pour faire la production et la distribution de ses produits, l'entreprise emploie quarante-quatre (44) personnes à plein temps plus une dizaine de surnuméraires en période de pointe. Sa filiale de la Malbaie emploie pour sa part dix (10) employés à temps plein et quatre (4) surnuméraires en période de pointe.

La fabrication et la distribution de boissons gazeuses nécessitent des investissements très importants et BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et sa filiale démontrent des actifs de l'ordre de \$ 3 000 000.

Afin de bien connaître les difficultés du marché à desservir par BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et BREUVAGES HARVEY (1981) LIMITÉE, voici une description du territoire que dessert les deux (2) entreprises.

#### Limite est

En direction de Ville de la Baie (12 km à l'est de Chicoutimi), le territoire s'étend jusqu'à la rive du Fleuve St-Laurent et couvre les villes de St-Siméon, la Malbaie, Baie St-Paul et les villages bordant le Fleuve jusqu'à la hauteur de St-Féréole.

#### Limite sud

En direction de Québec, cette partie du territoire se rend jusqu'aux limites de la barrière Stoneham dans le parc des Laurentides à 40 km de Québec. Ce territoire comprend le village de Laterrière, l'Étape et toutes les installations existantes dans le parc des Laurentides incluant les installations des Forces Armées Canadiennes au Mont-Apica. Les livraisons dans cette partie du territoire ne dépassent pas les installations du parc des Laurentides et du Mont-Apica, soit à une distance de 110 km environ du plan de production.

#### Limite ouest

En direction de Jonquière (10 km de Chicoutimi) du côté sud de la Rivière Saguenay, cette partie du territoire se termine aux limites d'Hébertville-village (soit à 65 km de Chicoutimi). Il comprend les municipalités d'Arvida, Kénogami, Jonquière, Larouche, St-Bruno, Hébertville-Station et Hébertville-village. Cette partie du territoire est bornée par le territoire de PHILIPPE SIMARD & FILS LIMITÉE, l'embouteilleur Coca-Cola de Dolbeau.

### Limite nord

Cette partie du territoire est située au Nord de la Rivière Saguenay et est bornée par la municipalité de St-David de Falardeau (20 km de Chicoutimi), à l'est par la ville de Forestville sur la Côte-Nord (240 km de Chicoutimi), à l'ouest par celle de Bégin (30 km de Chicoutimi) et au sud par la ville de Chicoutimi. Il regroupe les municipalités de Ste-Rose du Nord, St-Fulgence, Tadoussac, Forestville, St-Honoré, Falardeau, St-Ambroise, Bégin, Shipshaw, St-Léonard et Jonquière-Nord.

### Centre

Chicoutimi (incluant Chicoutimi-Nord) est le chef-lieu de la franchise de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE. Incluant St-Jean Eudes, Rivière du Moulin et la Paroisse de Chicoutimi.

L'ensemble de ce territoire représente des milliers de kilomètres carrés et comprend un bassin de population atteignant les 400,000 habitants.

Vous noterez qu'aucune distinction n'est décrite quant aux territoires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et celui de BREUVAGES HARVEY (1981) LIMITÉE, la compagnie mère produisant et distribuant la totalité de ses produits sur l'ensemble des territoires.

Bien que très jeune dans le domaine des boissons gazeuses, BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE compte parmi ses employés des spécialistes qui cumulent plus de 20 ans de services dans le domaine des boissons gazeuses et le personnel administratif est formé de gens qui oeuvrent dans le domaine de la gestion d'entreprises depuis plusieurs années.

Malgré la compétence et la volonté des gestionnaires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, la compagnie se retrouve aujourd'hui devant une situation financière précaire, une concurrence très serrée sur le marché, des équipements désuets et un personnel démotivé. Le territoire est immense et la population peu dense. De plus, l'opération d'un commerce de boissons gazeuses demande des investissements importants continuels et l'entreprise ne peut suivre le rythme.

En mai 1982, le président directeur général de l'entreprise quittait ses fonctions face à des résultats qui n'étaient pas conformes aux projections établies. Le risque de fermeture planait alors sur l'entreprise.

Au début de juin 1982, un nouveau directeur général prenait place avec pouvoirs et mandats adéquats pour intervenir au niveau du redressement, de la réorganisation et de la relance de l'entreprise.

## 1.2 Mandat à accomplir

C'est en mai 1982 que BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE connaissait un changement majeur «dans sa structure» de propriété ainsi que sa direction managériale. Ce changement a été occasionné par le départ du président directeur général également propriétaire à 50% de la compagnie.

Les propriétaires ainsi que le nouveau directeur général nommé ont pris conscience de l'importance d'obtenir un diagnostic de l'ensemble de l'organisation BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE afin de bien connaître sa structure et son fonctionnement et, par la même occasion, de soulever les lacunes et grands problèmes à solutionner.

Afin d'atteindre le but fixé, le directeur général nommé, auteur du présent mémoire dans le cadre de la Maîtrise en Gestion des P.M.O., a été mandaté pour réaliser un diagnostic complet de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE avec l'objectif de décrire aux propriétaires leur entreprise telle qu'elle est et de soulever les problèmes à corriger avec les solutions à retenir.

L'importance du mandat est précisée par l'échéancier qui a été fixé au printemps 1983, date à laquelle les propriétaires doivent prendre des décisions importantes sur l'avenir de l'entreprise.

Pour les fins de ce diagnostic, aucun budget spécifique n'a été alloué, l'auteur étant en mesure de par son poste de directeur général, de fixer, allouer et dépenser les ressources financières, physiques et



humaines nécessaires à l'établissement du diagnostic avec l'assurance de la plus grande coopération des propriétaires; le compte rendu de l'avancement du diagnostic devait être présenté à chaque Conseil d'administration qu'il préside.

Nous soulignons ici que l'auteur du présent mémoire se trouve à la fois juge et partie de par ses statuts de directeur général de l'entreprise et d'étudiant en rédaction de mémoire à la Maîtrise en gestion des P.M.O.

Cette position particulière avantage du fait que l'auteur n'est en poste que depuis le début de juin 1982 et qu'il ne connaissait aucunement l'entreprise avant son arrivée, pas plus que les opérations du commerce de boissons gazeuses. Le présent diagnostic est donc appuyé sur la méthode de P.B. Checkland, qui doit permettre à l'auteur de découvrir en même temps que son application, l'entreprise qu'il dirige avec ses forces et faiblesses.

De plus, l'application de cette méthode doit permettre à l'auteur de déboucher sur des solutions aux problèmes rencontrés, ces solutions favorisant la survie de l'entreprise.

### 1.3 Environnement

#### 1.3.1 Economique

Le potentiel estimé du marché de la liqueur douce dans les territoires que dessert BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE se situe entre 450 000 et 500 000 gallons par année; l'entreprise traite actuellement 200 000 gallons de ce marché, soit 44% environ. Ainsi, le marché de BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE possède à peu de chose près l'image suivante:

	MARCHÉ MAISON	MARCHÉ FROID	MARCHÉ BOUT. CAN	TOTAL
Répartition circuit	62%	17%	21%	100%
Marché global (gallons)	279,000	76,500	94,500	450,000
Part de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE (%)	44%	44%	44%	44%
Part de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE (gallons)	124,000	34,000	42,000	20,000

Figure 1 Parts de marché de Breuvages Lemieux Limitée.

L'image de la marque Coca-Cola sur le territoire que couvre BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE et le prestige de cette marque a été quelque peu terni dans le passé. Laisse à elle-même, l'entreprise connaissait des difficultés qui plaçaient sa survie en péril. Pendant toutes ces années, le marché a été couvert par le compétiteur (PEPSI) et le tableau ci-haut prouve bien la perte de terrain accusée par la marque Coca-Cola, qui se classe bonne première ailleurs au Québec.

Le marché de la liqueur douce se divise en trois grandes catégories qui sont:

- 1- le marché maison;
- 2- le marché froid;
- 3- le marché de la bouteille et de la cannette.

Le marché maison représente les ventes qui sont effectuées aux magasins regroupés avec une chaîne nationale et dont les prix de vente et d'achat sont négociés et fixés par les bureaux chefs des chaînes de magasins et de Coca-Cola Limitée. Ce marché dessert également tous les autres magasins indépendants, tabagies et autres commerces de détail.

Le marché froid pour sa part représente les ventes de liqueurs en vrac à différentes chaînes, telles McDonald's, Mike's, St-Hubert, etc. Font également partie de ce marché, les gros restaurants indépendants et autres utilisateurs de liqueurs en fontaines.

Le marché de la bouteille et de la cannette est surtout composé d'institutions telles les hôpitaux, les écoles, les universités, les foyers de personnes âgées, les commissions scolaires, les industries (Alcan, Consol, Price) et les centres d'amusement.

Le marché froid et le marché de la bouteille et de la cannette demandent des investissements très importants compte tenu que la distribution de ces produits est faite à l'aide de machines distributrices qui

sont toutes achetées et financées par BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, prêtées ou louées aux différents clients. Cette politique est courante et la concurrence s'y adonne régulièrement.

Le marché des boissons gazeuses demande également des investissements très importants pour financer les caisses et les bouteilles servant à embouteiller et à emballer les produits. Depuis quelques années, la bouteille est livrée dans des contenants de plastique pour lequel l'entreprise fixe un dépôt afin de s'assurer du retour du contenant. Il en est de même pour la bouteille retournable qui sert 8 à 10 fois avant de disparaître sur le marché ou lors de son remplissage.

Les boissons gazeuses connaissent actuellement une période extrêmement difficile vu la grande concurrence dans les prix, cette concurrence visant à faire changer ou maintenir les parts de marché de chacun. C'est donc un marché qui demande beaucoup de ressources financières côté publicité et mise en marché, beaucoup de ressources humaines afin de vendre, placer et maintenir ses espaces dans les magasins. De plus, les prêts de matériel d'étalage et de comptoir réfrigéré font partie d'une guerre de marché entre les différents embouteilleurs de boissons gazeuses.

Dans ce marché en perpétuel mouvement, viennent s'ajouter à chaque année de nouveaux produits qui risquent de distraire les clients fidèles à la marque qui se perdent dans une mer de produits. Les bureaux chefs des franchiseurs (Coca-Cola et Pepsi-Cola) contrôlent de plus en plus le marché en fixant les prix avec les chaînes de magasins.

Le franchiseur a donc l'avantage de mousser un format de ses produits par rapport aux autres et de mener par le fait même une guerre par l'entremise de son franchisé (embouteilleur).

Les différents formats offerts sont les suivants:

FORMATS RETOURNABLES		FORMATS NON RETOURNABLES	
Bouteille vitre	200 ml	Bouteille vitre	170 ml
Bouteille vitre	300 ml	Bouteille vitre	300 ml
Bouteille vitre	750 ml	Bouteille vitre	750 ml
Bouteille vitre	1 litre	Cannettes	284 ml
Bouteille vitre	1.5 litre	Bouteille plastique	2 litres
Bidons	18 litres		
Cruches	5 litres		

Figure 2 Formats utilisés.

Tous ces formats sont sur le marché et demandent de plus en plus d'espace dans les magasins. Cette multiplication de formats a déclenché une guerre de tablette indescriptible. Des ressources humaines et financières de plus en plus importantes sont nécessaires afin de protéger l'espace de tablette gagné.

Quant au potentiel d'agrandissement du marché, BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE ne peut escompter que sur le territoire du Lac St-Jean qui présentement est desservi par l'embouteilleur PHILIPPE SIMARD & FILS LIMITÉE de Dolbeau et ce, pour des années.

C'est donc dire que BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE ne peut escompter un volume supplémentaire qu'en s'appropriant une plus grande part du marché au détriment d'un concurrent extrêmement bien structuré et fort d'une expérience inestimable des boissons gazeuses.

### 1.3.2 La concurrence

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, doit rencontrer la concurrence de LIQUEURS SAGUENAY LIMITÉE qui détient une franchise de Pepsi-Cola Limitée. Depuis plusieurs années (10 ans) le concurrent se structure à tous les niveaux, se développe, bâtit, agrandit, se renforce financièrement et est devenu l'une des entreprises de boissons gazeuses parmi les mieux organisées et la plus forte à plus d'un point de vue au Québec.

Le concurrent contrôle directement le Saguenay, le Lac St-Jean au complet, la région de Mont-Joly, Rimouski et indirectement la Côte-Nord dans sa totalité.

Il a un chiffre d'affaires qui atteint les \$ 20 000 000 incluant sa compagnie contrôlée du Nouveau-Brunswick. Il emploie au-delà de 125 personnes en permanence, seulement à Chicoutimi. Sa pénétration du marché équivaut à:

MARCHÉ MAISON	MARCHÉ FROID	MARCHÉ BOUT. & CAN.
57% (estimé)	57% (estimé)	62% (estimé)

Figure 3 Parts de marché estimées du concurrent

Le concurrent possède un personnel cadre dont l'âge varie de 28 à 48 ans et dont l'expérience dans le domaine des boissons gazeuses varie de 5 à 25 ans et plus.

Un système d'informatique complet et très à point développé au cours des dix (10) dernières années, permet à la direction d'avoir un niveau élevé de sophistication et de précision face à l'information du marché. Ce système permet des décisions rapides et des ajustements des plus prompts sur le marché.

L'agressivité du concurrent et l'agressivité du franchiseur (Pepsi-Cola Limitée) sont un défi de tous les instants pour l'équipe de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE. La part du marché que s'est accaparée le concurrent démontre bien son agressivité et son acharnement à contrôler le marché des boissons gazeuses dans les territoires occupés par BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

La concurrence dans les boissons gazeuses vient également de compagnies nationales qui mettent sur le marché des essences, jus, concentrés sans gaz qui obtiennent la faveur de plus en plus grandissante des consommateurs. Ces jus ou limonades viennent freiner en quelque sorte la poussée des boissons gazeuses et si ce n'était du prix très peu élevé des boissons gazeuses, ces jus et limonades prendraient une place de plus en plus importante. L'apparition d'eau minéralisée sur les marchés en format équivalent à celui des boissons gazeuses, grossit également la concurrence.

Un autre point important vient du fait qu'une troisième marque nationale essaie de percer au Saguenay venant resserrer encore plus la chasse au marché. En effet, CRUSH et PURE SPRING essaient de s'accaparer la troisième place sur le marché et ils utilisent la technique de la livraison à domicile pour pénétrer leur marché.

La guerre des prix que connaît l'industrie des boissons gazeuses protège en quelque sorte la venue de produits pouvant compétitionner les boissons gazeuses. C'est pourquoi le Saguenay et le Lac St-Jean ne connaissent pas encore la pluralité des marques de boissons gazeuses. Il n'existe que les produits de COCA-COLA et PEPSI-COLA ainsi que les autres produits attachés à ces marques nationales. Ce marché peut changer rapidement. Il sera toujours difficile à de nouveaux concurrents d'y entrer, le palier financier et les paliers physique, humain et autres étant très élevés. De plus, les marges bénéficiaires sont de plus en



plus réduites à cause de la grande concurrence; les entreprises de boissons gazeuses se doivent de maintenir des volumes de production et d'embouteillage très élevés, ce qui demande des investissements extrêmement importants. Ce phénomène dans notre région, oblige les embouteilleurs à exporter leurs produits vers d'autres régions amenant de ce fait des coûts presque inaccessibles pour d'éventuels embouteilleurs.

### 1.3.3 Aspect légal

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE possède une charte fédérale qui lui a été attribuée le 15 juillet 1980. Le capital-actions autorisé est illimité pour chacune des classes ordinaires et privilégiées d'actions. La compagnie doit donc se conformer aux règlements et lois qui régissent la Loi des Compagnies Commerciales du Canada.

Pour les fins d'opérations d'embouteillage de boissons gazeuses, l'entreprise doit se conformer à la Loi des Aliments et Drogues. Conséquemment, elle fait l'objet régulièrement d'inspections et de vérifications de la part de chimistes du ministère des Aliments et Drogues (Québec et Ottawa) et de chimistes de la compagnie COCA-COLA LIMITÉE.

Tous les contenants doivent être conformes aux lois de l'étiquetage; ils doivent être sécuritaires puisque les produits sont embouteillés sous pression. Également, BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE doit se conformer à toutes les réglementations et lois qui régissent l'opération de compagnie au Québec (poids et mesure, aliments et drogues, ministère de l'Agriculture).

Une discipline des plus sévère est de rigueur à l'intérieur de l'usine afin de s'assurer que le produit réponde bien aux normes des aliments et drogues du MAQ, favorisant par le fait même le respect des lois et la protection du public.

La responsabilité légale d'un embouteilleur est maintenue tant et aussi longtemps que le contenant de boisson gazeuse n'a pas été ouvert. A ce moment, la responsabilité prend fin théoriquement. En pratique, l'entreprise reçoit des téléphones pour réclamations de bouteilles qui sont tombées par terre et qui ont blessé ou sali des personnes. Les embouteilleurs doivent donc maintenir des protections d'assurances énormes et ils sont aidés en cela par les franchiseurs qui ont regroupé l'achat d'assurances responsabilités d'embouteilleurs afin d'obtenir de meilleurs tarifs.

#### 1.3.4 Social et humain

Tout comme les entreprises de distribution de boissons alcoolisées, les boissons gazeuses attendent beaucoup de leur participation aux activités sociales et humaines. Le produit touche l'ensemble des individus (grands, petits, jeunes, vieux, hommes, femmes). La présence de BREUVAGES LEMIEUX LIMITEE dans toutes sortes d'organismes et d'organisations, tant comme support humain que comme support financier, est nécessaire pour favoriser la pénétration de son marché.

Chaque année des efforts et des sommes importants sont consacrés aux activités sociales et humaines. Les mentalités ont changé. Il n'existe plus comme tel de fidélité à une marque, mais la présence exercée dans le milieu peut faire la différence lors du choix du consommateur pour l'achat d'une boisson gazeuse. BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE a donc, au cours des deux premières années de son existence, mis l'emphase sur son nom, sa participation et son produit.

C'est ainsi qu'aujourd'hui l'entreprise s'associe aux Jeux d'Hiver du Canada, aux équipes de Hockey junior régional, à la balle lente, au baseball et à toutes les activités de salle. La présence de l'entreprise et sa participation aux activités de la population est primordiale. En retour, les gens favoriseront l'entreprise par l'achat de son produit plutôt que de celui du compétiteur même à un prix légèrement plus élevé.

Faute d'indicateurs sociaux, la rentabilité d'une participation ne peut être établie présentement. Le meilleur placement devient une question de jugement. Surtout, il faut prévoir la réaction du compétiteur qui lui aussi mise sur le rendement de ses investissements dans les activités sociales et humaines.

#### 1.3.5 Aspect physique

Tel que mentionné lors de la présentation de l'entreprise, le territoire desservi par BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE représente des milliers de kilomètres carrés et un bassin de population très peu peuplé. C'est

ainsi qu'il faut parcourir parfois des dizaines de kilomètres pour servir un client de quatre (4) ou cinq (5) caisses de boissons gazeuses.

Cette immensité du territoire occasionne des problèmes de distribution énormes et les coûts pour cette distribution sont des plus élevés. La situation économique ne permet plus le sur-inventaire des endroits isolés. Il faut cependant desservir ces parties du territoire au plus bas coût possible. L'étendue des territoires et la faible densité de population ont amené de nouvelles techniques de ventes. C'est ainsi que maintenant les produits sont vendus en système pré-vente par téléphone. Ces systèmes permettent de mieux planifier les routes que doivent parcourir les camions et également ont permis d'augmenter la charge des livreurs, d'où une diminution relative des coûts de livraisons.

Il est de plus extrêmement coûteux d'envisager des développements à travers cette grande étendue du territoire où l'éloignement des grands centres ne permet pas de bénéficier des politiques de ventes nationales à leur maximum.

Le partage du territoire pour la remise de franchise par le franchiseur (COCA-COLA) n'a pas tenu compte de la réalité géographique et c'est ainsi que BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE se retrouve, à la fois en partie sur le territoire naturel du Lac St-Jean appartenant à PHILIPPE SIMARD ET FILS LIMITÉE et en partie sur celui de Québec appartenant à LES BOISSONS GAZEUSES GUY-H. MAINVILLE INC.. Il n'est pas facile, pour ne pas dire impossible, de faire changer ces territoires et l'entreprise BREUVAGES

LEMIEUX LIMITÉE doit faire face et résoudre des problèmes de distribution fort complexes et ce, afin de ne pas pénaliser la balance de ses opérations.

#### 1.3.6 Politique

Depuis plusieurs années, les gouvernements avaient en quelque sorte oublié l'industrie des boissons gazeuses. Avec l'arrivée et la multiplicité des contenants non-retournables, le gouvernement du Québec, par son ministère de l'Environnement, est venu imposer des taxes sur les contenants non-retournables. Cette taxe a eu pour effet, et c'était le but du gouvernement, de ralentir la vente de ces contenants. L'industrie, par son association des Boissons Gazeuses du Québec, a donc signé en 1980 un protocole d'entente avec le ministère de l'Environnement du Québec limitant l'utilisation de ces contenants et favorisant des études écologiques et économiques sur le bien-fait ou la non pertinence de cette politique. En 1982, le gouvernement a autorisé la production de cannettes d'aluminium contrevenant par le fait même au protocole d'entente intervenu entre l'association des Embouteilleurs et le ministère de l'Environnement. On décida donc d'autoriser l'utilisation de cannettes d'aluminium tout en limitant sa production. C'est en 1983 que nous verrons ce nouveau format sur le marché.

Cette décision politique peut avoir une influence néfaste pour BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, cette dernière n'étant pas en mesure de fabriquer ce contenant pas plus que ses concurrents. C'est une des premières

interventions du gouvernement du Québec dans l'industrie des boissons gazeuses et elle est de taille. Si par hypothèse, la cannette d'aluminium prenait 25% du marché des boissons gazeuses, ce serait la disparition pure et simple de plusieurs plans d'embouteillage au Québec.

Une jeune entreprise comme BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE attend beaucoup du nouveau protocole d'entente, ce dernier interdisant ou limitant la commercialisation des cannettes d'aluminium au Québec.

### 1.3.7 L'industrie

L'industrie des boissons gazeuses connaît depuis le début des années 80 une activité et des transformations continues. Il faut remonter dans les années 50 où le géant COCA-COLA possédait presque la totalité du marché des boissons gazeuses au Québec et ailleurs dans le monde. Ce géant possédait un système de distribution fort, par l'intermédiaire de ses franchises et il exploitait la totalité du territoire québécois. Pendant plusieurs années, fort de l'avance qu'il détenait sur ses rivaux les plus proches, COCA-COLA a littéralement dirigé l'industrie à sa guise et selon ses volontés.

Ce n'est qu'au cours des années 70 qu'apparaît vraiment dans les boissons gazeuses, de la concurrence pour COCA-COLA et ce n'est qu'à partir de ce moment que l'on peut affirmer vraiment qu'il existe une industrie des boissons gazeuses, du moins au Québec. Les nouveaux arrivants (PEPSI, SEVEN-UP...) sont agressifs, féroces et déterminés. En quelques années seulement (6 à 7 ans), ils se taillent une place importante dans le marché

au détriment du géant COCA-COLA. Jusque là peu de réaction, mais voilà qu'au début de 80 le géant réagi, mais l'aspirant est maintenant de taille à livrer une lutte de titan.

Nous constatons bien aujourd'hui toute l'ampleur de cette lutte qui se fait tant au niveau des prix, de la mise en marché, du système de distribution et de la réorganisation des franchises. Un peu malmené à travers tout cela, l'Embouteilleur Autorisé est devenu l'instrument des géants, voir même l'outil de guerre et ce, à son détriment, parfois même à sa perte.

Nous constatons cette transformation chez l'embouteilleur par:

- Une perte du contrôle de la fixation des prix dans les chaînes de magasin.
- L'imposition de formats nouveaux pour couvrir les marchés.
- La publicité complètement dessinée et décidée par les Franchiseurs (COKE, PEPSI, ETC).
- La venue de cannettes sur les territoires des embouteilleurs, cannettes produites par les franchiseurs et dont les prix sont fixés par les franchiseurs.
- L'obligation de maintenir des volumes de plus en plus difficiles à atteindre.
- La lutte de prix amorcée le plus souvent par les franchiseurs dans les chaînes de magasins et que

les embouteilleurs doivent étendre dans tous les autres magasins à petit volume.

Ce folklore au cours des quatre (4) dernières années n'a eu pour effet que d'affaiblir encore plus financièrement les embouteilleurs et par le fait même a donné un dur coup au système de distribution des géants.

Voulant sauver le plus rapidement son marché, les géants favorisent les regroupements d'embouteilleurs entraînant depuis trois (3) ans des fermetures de petites usines et l'ouverture ou la consolidation de grandes usines d'embouteillage. Ce bal des fiançailles et ces bals de mariages le plus souvent forcés, ont transformé littéralement l'industrie et la vieille garde abandonne petit à petit la franchise qui depuis longtemps était propriété de la famille.

C'est ainsi que nous retrouvons aujourd'hui dans l'industrie des boissons gazeuses des administrateurs chevronnés, des comptables de profession, des professionnels de marketing et de la mise en marché, des designers de système de distribution, bref, l'élite parfois même d'une région, qui tente de relever le défi et bâtir des entreprises saines avec des structures polyvalentes, facilement adaptables à toutes les situations.

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE fait partie de la nouvelle génération de franchises et présentement elle met en marche et sur pied les bases de ce qu'est au Québec un nouvel embouteilleur COKE.



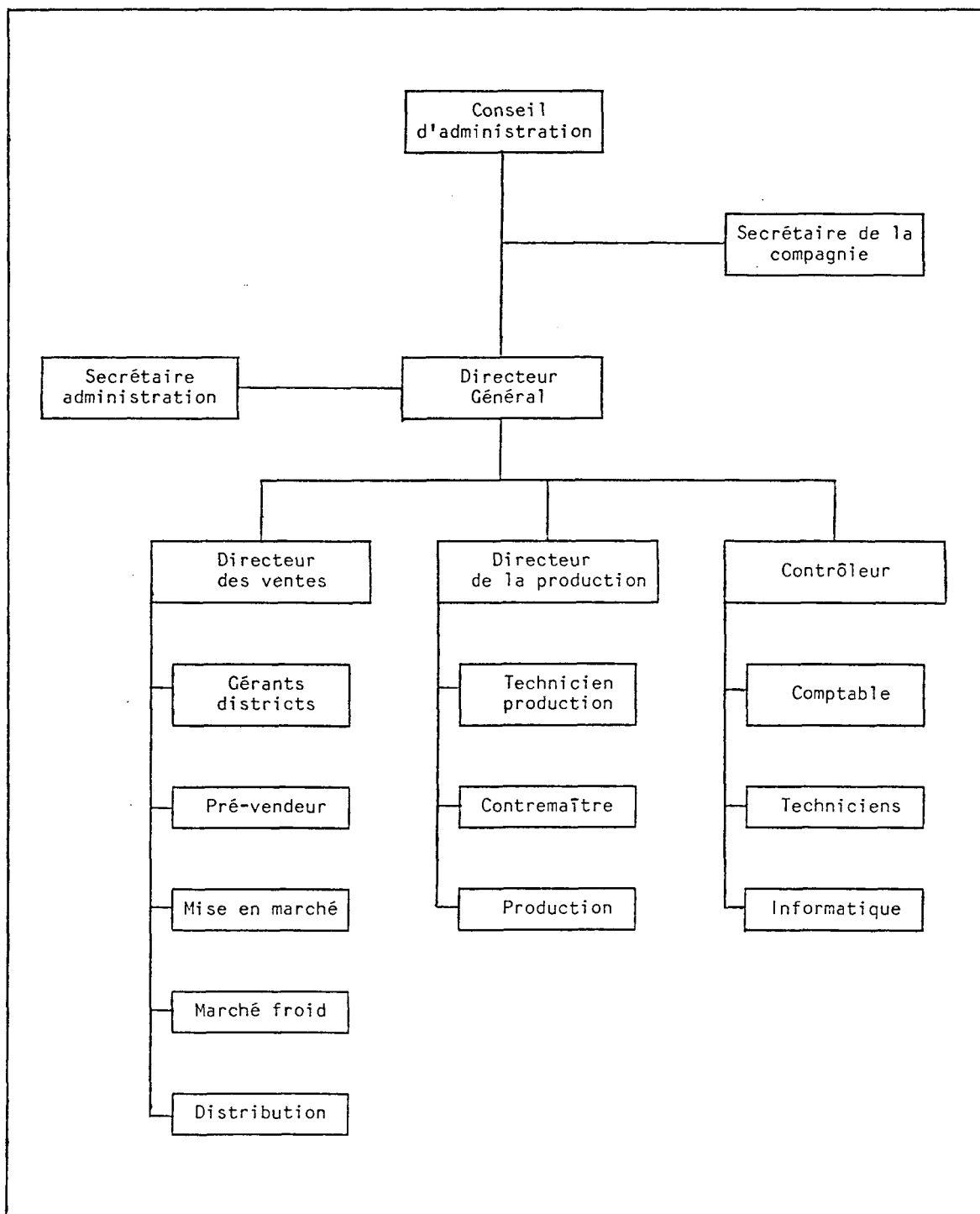
Cet embouteilleur pour l'Industrie sera:

- sain fiancièrement
- efficace
- productif
- agressif
- profitable.

C'est pourquoi l'industrie des boissons gazeuses n'hésite pas à rejeter ses vieux Embouteilleurs quelquefois et ce, afin de restructurer pour le mieux son demain et ce le plus rapidement possible.

#### 1.4 Structure de l'entreprise

##### 1.4.1 Organigramme de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE



#### 1.4.2 Description des tâches

Dans les quelques lignes qui suivent, nous retrouvons la définition complète de chacun des postes de travail chez BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE. Cette description a été rendue possible suite à l'observation complétée de discussions sur les lieux même du travail. Les descriptions officielles n'existaient pas au moment du diagnostic.

##### Directeur général

Le directeur général a la responsabilité entière et totale de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE. Il a reçu cette autorité du Conseil d'administration à qui il doit rendre compte régulièrement, soit à tous les quinze (15) jours. Son travail inclut la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des opérations. Pour ce faire, il compte sur une équipe de trois (3) cadres supérieurs et de deux (2) contremaîtres. Il a la responsabilité immédiate du personnel; la convention collective relève de ses fonctions, il assure, en collaboration avec les cadres, la bonne marche des départements des ventes, de la production et les services administratifs. Il doit amener au Conseil d'administration tous les dossiers importants qui demandent des implications financières à long terme touchant le fonds de roulement. Il doit également planifier le futur de l'entreprise en s'assurant des possibilités de développement ainsi que des opportunités de marché. Il dicte les règles de conduites de l'entreprise, il est le porte-parole officiel entre COCA-COLA LIMITÉE et BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE. Aucune décision d'ordre administratif ne peut être rendue sans son consentement. Il délègue certains pouvoirs à ses aides

et participe autant que possible à toutes les réunions des services. Le directeur général est également responsable de la filiale BREUVAGES HARVEY (1981) LIMITÉE et il en est le président. Il a l'entière responsabilité de la destinée et il peut compter sur l'assistance d'un cadre en place à la Malbaie. Chaque semaine il passe une journée entière à la filiale afin de suivre son évolution. Il est amené dans son travail à rencontrer la plupart des organismes et meneurs de la région. Il a l'entière responsabilité des ententes entre les clients et l'entreprise. Le directeur général est également responsable de la finance de l'entreprise. Il doit négocier et obtenir au besoin les emprunts, marge de crédit ou autres crédits nécessaires aux opérations, au développement ou autres nécessités de l'entreprise.

Le directeur général a également la responsabilité de maintenir et de favoriser la communication à l'intérieur de l'entreprise et il voit personnellement à la sécurité et la santé au travail avec le comité ouvrier. Il informe régulièrement le Conseil d'administration de toutes les opérations et il pilote et monte les dossiers qui lui sont confiés par les directeurs. Chaque année, il doit dresser l'état pro-forma du «cash-flow», préparer les budgets d'opérations et les budgets d'investissement afin de les faire approuver par le Conseil d'Administration. Il rend compte à la fin de l'année aux actionnaires des performances de l'entreprise et il est responsable des résultats obtenus. Pour la gestion des ressources humaines, la responsabilité est également confiée au directeur général qui doit maintenir et favoriser de bonnes relations entre ouvriers/entreprise. Il rencontre régulièrement les employés et

leur représentant, il doit être disponible pour toute discussion, négocie la convention, défend les griefs s'il y a lieu, négocie les changements nécessaires au travail pendant la durée de la convention et fait signer les protocoles sur ces ententes. Il est membre actif du comité de sécurité et santé au travail et il participe autant que la chose est possible aux différentes activités sociales organisées par le personnel. Il a le pouvoir de réprimander, suspendre et congédier un employé pour une cause juste et raisonnable. Il est assisté dans son travail par chaque chef de service qui sont d'abord et avant tout l'autorité déléguée auprès des employés. Chaque dossier lui est soumis et une décision unanime est rendue suite à l'analyse du dossier étudié.

#### Secrétaire administration

Il aide dans son travail le directeur général. Son travail inclut la copie de textes, classement, réception de visiteurs et tout travail relatif à l'administration. Il relève directement du directeur général et doit s'y rapporter.

#### Directeur des Ventes

Le directeur des ventes est responsable de la vente et de l'image du produit sur l'ensemble des territoires. Il a pour le seconder une équipe qui comprend des gérants de districts, des pré-vendeurs, des hommes de mise en marché, des livreurs, des aides-livreurs, des hommes de chargement et des hommes de réfrigération. Il doit préparer avec le directeur général et son équipe, les budgets de ventes pour l'année. Il attribue à chaque matin à ses gérants de districts et ses hommes de mise

en marché le travail pour la journée. Il informe le directeur de production de ses besoins pour les semaines à venir. Il est responsable de la répartition des routes sur le système de distribution. Il contrôle la location et le prêt de machines distributrices. Il est responsable du service et de la réparation sur les machines distributrices. Il doit visiter régulièrement les clients du territoire. Il autorise les promotions et participations aux activités sociales. Il est en communication constante avec le directeur de marketing de COCA-COLA LIMITÉE, afin de boucler des promotions dans les chaînes de magasins. Il reçoit les plaintes de clients et est le seul à pouvoir autoriser des remises ou remboursement sur de la marchandise retournée. Il décide, en collaboration avec le directeur général, des prix et des escomptes en vigueur pour les périodes ou semaines de promotion. Il a la responsabilité d'établir le nombre de routes nécessaires pour les ventes qui ont été effectuées au cours de la pré-vente. Suite à cette décision, il doit retenir les services du personnel nécessaire afin de procéder à la livraison. Il relève directement du directeur général à qui il doit rendre compte à tous les jours de ses activités.

#### Gérant de districts

Sous la responsabilité du directeur des ventes, il a la responsabilité de maintenir avec les clients de bonnes relations et il doit également surveiller constamment l'étalage («look») du produit. Il se bat sur le terrain afin de gagner de la tablette («facing») et il amorce les discussions afin de favoriser les ventes par une campagne spécifique dans un magasin. Il est l'oreille du directeur des ventes sur le

territoire et il doit faire rapport journalièrement des informations qu'il a obtenues. Sous tout rapport, il doit prendre une attention particulière sur les faits et gestes de la compétition et suggère au directeur des ventes des stratégies de ventes pour les jours qui viennent. Les gérants de districts s'assurent également que la politique des prix et d'étiquetage dans les magasins a été bien effectuée et bien suivie. Il fait également rapport au directeur des ventes de ses besoins en mise en marché et ce, afin de s'assurer les hommes de mise en marché nécessaires lorsque requis. Il participe le plus souvent possible aux activités sportives, sociales et se rend aussi souvent que possible dans les endroits de rassemblement afin de trouver des opportunités de marché ou d'exclusivité.

#### Pré-vendeurs

Sous l'autorité du directeur des ventes, ces personnes ont la responsabilité de visiter selon une route pré-établie journalièrement, une quantité de clients afin de prendre leur commande pour les jours qui viennent. Ces personnes ne sont pas autorisées à fixer ou modifier les prix et ils ne font que prendre la commande et établir les meilleures relations possibles avec les clients. Ils se doivent également de surveiller les faits et gestes de la compétition et de les rapporter au directeur des ventes. De plus, ils doivent rapporter les opportunités de marché, le cas échéant.

#### Mise en marché

Sous l'autorité du directeur des ventes, ces personnes doivent se rendre dans les points de ventes désignés afin de faire la mise en

tablette, la mise en ilôt ou autre des produits vendus. De plus, ils doivent s'assurer que le produit est bien étiqueté au prix convenu et que la commande comprend tous les articles commandés par le client. Le responsable de la mise en marché discute avec le gérant de magasin de possibilités d'étalage et des besoins. Il en fait part au directeur des ventes. Il peut à l'occasion refaire la totalité des arrangements («facing») d'un magasin, dans le cadre d'une promotion spéciale. Il est sensible aux activités du compétiteur et en fait rapport quotidiennement au directeur des ventes. Il est appelé à se déplacer n'importe où sur les territoires et n'a pas d'affectation permanente.

#### Marché froid

Sous l'autorité du directeur des ventes, les personnes doivent approvisionner les institutions, commissions scolaires, hôpitaux et autres en distributrices et autres appareils de réfrigération que loue ou prête l'entreprise. De plus, ces personnes font l'entretien et la réparation de ces appareils. Ils doivent régulièrement visiter tous les clients selon une cédule afin de vérifier les appareils. Ils sont sensibles aux activités de la concurrence et font rapport régulièrement au directeur des ventes des déplacements de la compétition.

#### Distribution

Sous la responsabilité du directeur des ventes, les livreurs ont pour tâche de rendre chez le client les produits qu'il a commandé. De plus, il doit ramener les bouteilles et les contenants vides à chaque visite. il doit faire signer les documents de contrôle qui lui sont



remis. Ils sont responsables du contenu de leur camion et ils absorbent les pertes. Ils ont également la responsabilité du véhicule qui leur est prêté et doivent rapporter au directeur des ventes tout bris ou accident. Ils doivent également être éveillés au marché et informer le directeur des ventes des activités du compétiteur sur le territoire. Ils préparent journalièrement leur caisse et la remettent au bureau de l'administration. Ils ont une route attitrée qui peut varier selon la réorganisation des routes, mais la charge totale du travail est toujours répartie également.

#### Directeur de la production

Le directeur de la production est responsable de tout le processus de production, il doit en autres choses, planifier et projeter les essences et volumes à fabriquer, il doit s'assurer de la présence du personnel de la fabrication en nombre suffisant et il doit s'assurer que le volume d'inventaire est suffisant pour répondre au volume de ventes réelles de chaque jour à venir. Il a également la responsabilité de faire exercer l'entretien préventif de la machinerie et il doit tenir des stocks de pièces suffisant afin d'effectuer les réparations mineures à la machinerie en cas de bris. Il est responsable de la prise d'inventaire, des entrées et sorties de l'entrepôt et il doit tenir l'usine de fabrication conforme aux normes d'hygiène et de propreté des gouvernements et de la compagnie COCA-COLA LIMITÉE. Il cédule les essences à fabriquer et en donne la liste au préposé à la chambre des sirops. Il doit tenir les rapports de contrôle et les remettre journalièrement au bureau du contrôleur pour compilation. Il a également la responsabilité de développer et

de rechercher de nouvelles techniques d'embouteillage favorisant les économies. Il dépend du directeur général à qui il doit rendre compte régulièrement.

#### Technicien à la production

Il assiste le directeur de production dans son travail. Il est de plus responsable de la qualité des essences et il prélève régulièrement les tests sur la ligne de production afin d'assurer l'uniformité et répondre aux standards de production. Il relève directement du directeur de la production à qui il se rapporte. Il a également charge de la vérification des camions lorsque ces derniers reviennent à l'usine chaque soir. Les rapports qu'il prépare sont remis au directeur de production qui lui, en fait la distribution aux personnes qui en ont fait la réquisition.

#### Contremaître de production

Sous la responsabilité du directeur de la production, il dirige l'équipe sur la chaîne d'embouteillage et il voit à la bonne marche de la production. Il prend chaque soir les directives du directeur de production et les exécute le lendemain en production. Dès le matin, il doit faire une vérification de la chaîne et s'assurer que tout est prêt à produire avant l'arrivée de l'équipe de production. Il a la responsabilité des modifications sur la chaîne et c'est de lui que proviennent habituellement les renseignements pour la modification ou l'achat de nouveaux équipements.

### Production (pileur-dépilleur)

Ils relèvent du contremaître de la production et ont la responsabilité de piler et dépiler les caisses afin de fournir en aval et en amont la production.

### Production (décaisseur)

Il a la responsabilité d'opérer la machine qui fait le décaissage des bouteilles. Son travail consiste à assurer le décaissement d'un nombre suffisant de bouteilles pour fournir le rythme de la laveuse à bouteilles. Il relève du contremaître de la production.

### Production (embouteilleur)

L'embouteilleur est responsable de l'unité qui fait le remplissage des bouteilles de boissons gazeuses. Il doit assurer un rythme constant. Il tient également les données de production sur la quantité produite, la vitesse, les arrêts, les tests d'embouteillage. Il relève du contremaître de la production.

### Production (prémix-postmix)

Le titulaire de ce poste a la responsabilité de laver et remplir les réservoirs («tanks») qui servent aux fontaines dans les restaurants. Il relève directement du contremaître de la production.

### Production (préposé au sirop)

Il a la responsabilité de préparer selon les recettes et techniques de COCA-COLA LIMITÉE les essences nécessaires à la fabrication. Il relève du directeur de la production de qui il reçoit les recettes à préparer pour chaque jour de la semaine.

### Production (mécanicien)

Le mécanicien fait de l'entretien préventif et voit à la bonne marche de la chaîne. Il doit être disponible pendant le jour en tout temps afin de réparer si possible les bris qui peuvent survenir pendant la production. Outre les bris, il doit faire de l'entretien préventif. Il relève du contremaître de la production.

### Production (trieurs)

Les trieurs ont la tâche de faire le tri des bouteilles par forme, format et contenant spécifique. Ils relèvent du contremaître de la production.

### Production (fourchettes)

Les opérateurs de camions-fourchettes ont la tâche d'approvisionner le dépileur et les trieurs et de plus, ils ramassent le stock de produits finis auprès du pileur afin de le placer en entrepôt. Ils relèvent du contremaître de la production.

### Contrôleur

Le contrôleur de l'entreprise fait partie de l'équipe de direction et il relève directement du directeur général. Il a pour tâche de cueillir, trier et compiler les informations comptables afin de préparer les états financiers et autres rapports pour la gestion. Il est responsable du personnel de bureau et il est chargé de la bonne marche du département d'informatique. Il effectue les contrôles d'usage et est chargé d'implanter les nouvelles procédures afin de compléter le système d'information. Il procède à tous les achats de la compagnie et il

contrôle le prix de revient de la production. Il assiste régulièrement aux séminaires de formation de COCA-COLA LIMITÉE et il fournit à ces derniers les rapports exigés par la Franchise. Le contrôleur participe avec le directeur général à la préparation des pro-forma, états de mouvements de fonds, des budgets d'opérations et des budgets d'investissements. Il siège sur le Conseil d'administration et il participe activement à la gestion de l'entreprise.

#### Comptable

Sous la direction du contrôleur, il procède à la cueillette des données. Il est responsable des comptes clients de l'entreprise. Il doit rencontrer régulièrement le service des ventes afin de faire exécuter les collections. Il procède également aux divers travaux de comptabilité et il aide le contrôleur dans son travail.

#### Techniciens

Ces postes sont occupés par des personnes qui aident le contrôleur et le comptable dans leur travail. Il s'agit de travail de bureau et de compilation de diverses informations. Ces employés relèvent directement du contrôleur.

#### Informatique

Il n'existe pas de système d'ordinateur chez BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, mais l'entreprise utilise un service bureau. Chaque membre du personnel administratif utilise ces systèmes et le contrôleur en orchestre l'utilisation et les données que nous escomptons recevoir.

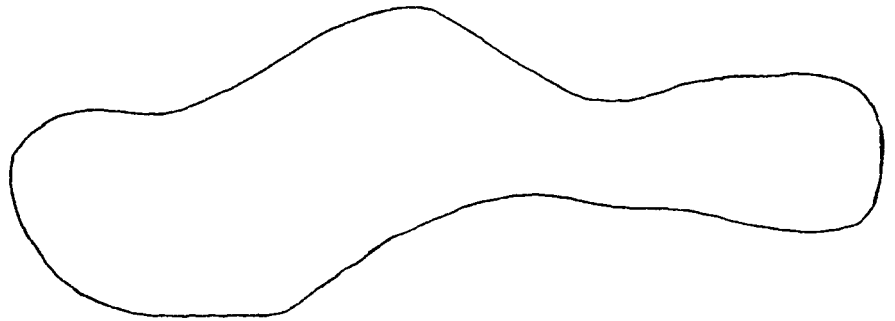
## 1.5 Le processus

### 1.5.1 Le schéma

Le schéma qui suit représente les activités de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, ainsi que les relations qui existent entre chaque système s'il y a lieu.

### 1.5.2 Légende

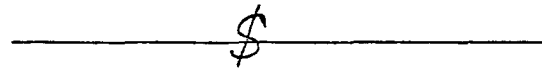
SYSTEME



FLUX D'INFORMATION



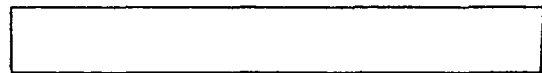
FLUX MONÉTAIRE



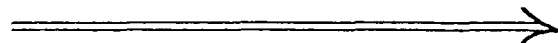
ZONE PROBLÉMATIQUE



INTERVENANT



TRANSFORMATION



### 1.5.3 Système global de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE

Dans le diagramme qui suit, nous retrouvons les différents systèmes qui composent le système global de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

Chacun de ces systèmes sera repris dans les prochaines pages et une description détaillée des activités sera donnée.

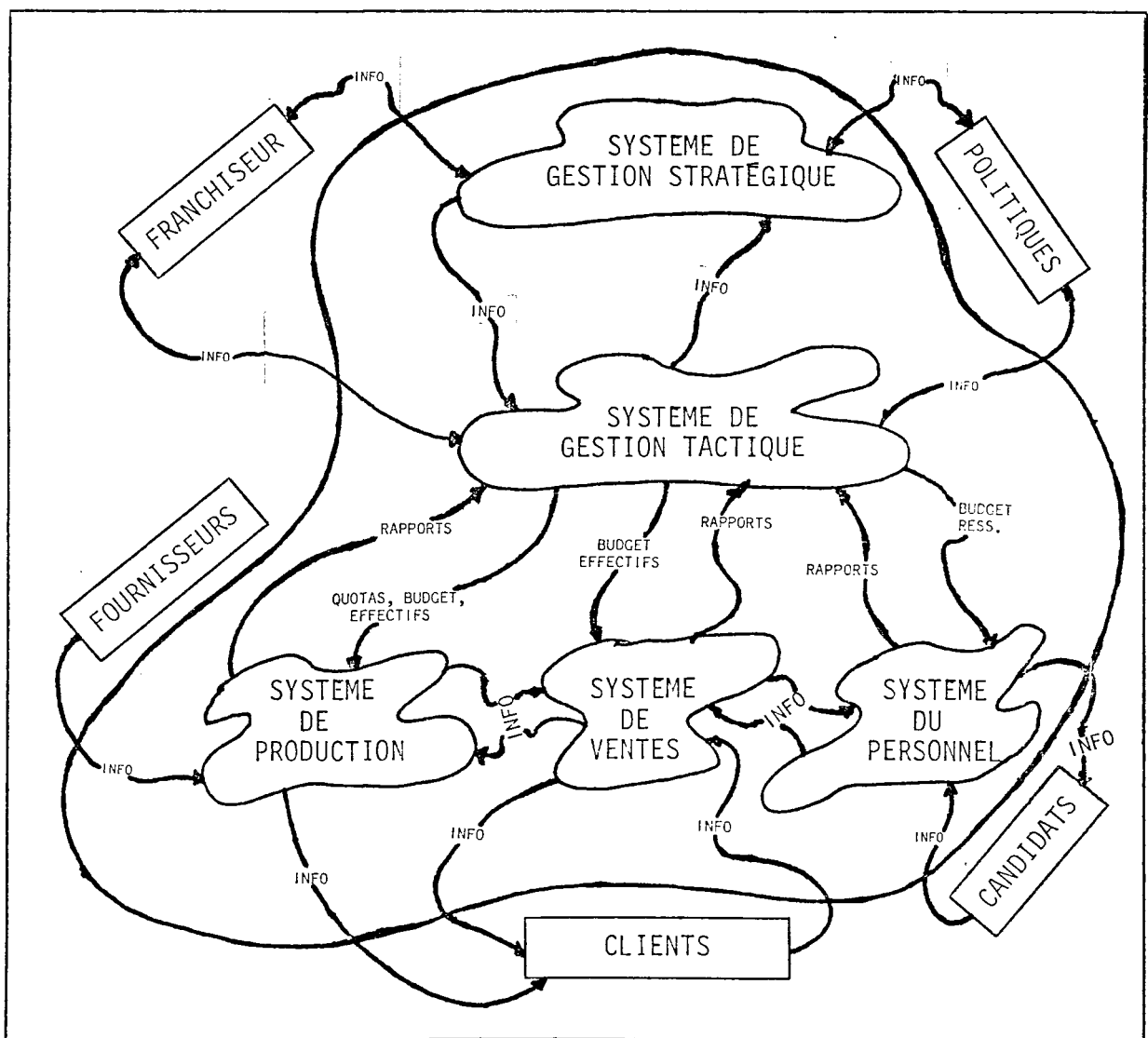


Figure 4 Système global BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE

1.5.4 Système de gestion stratégique et système de gestion tactique par activité

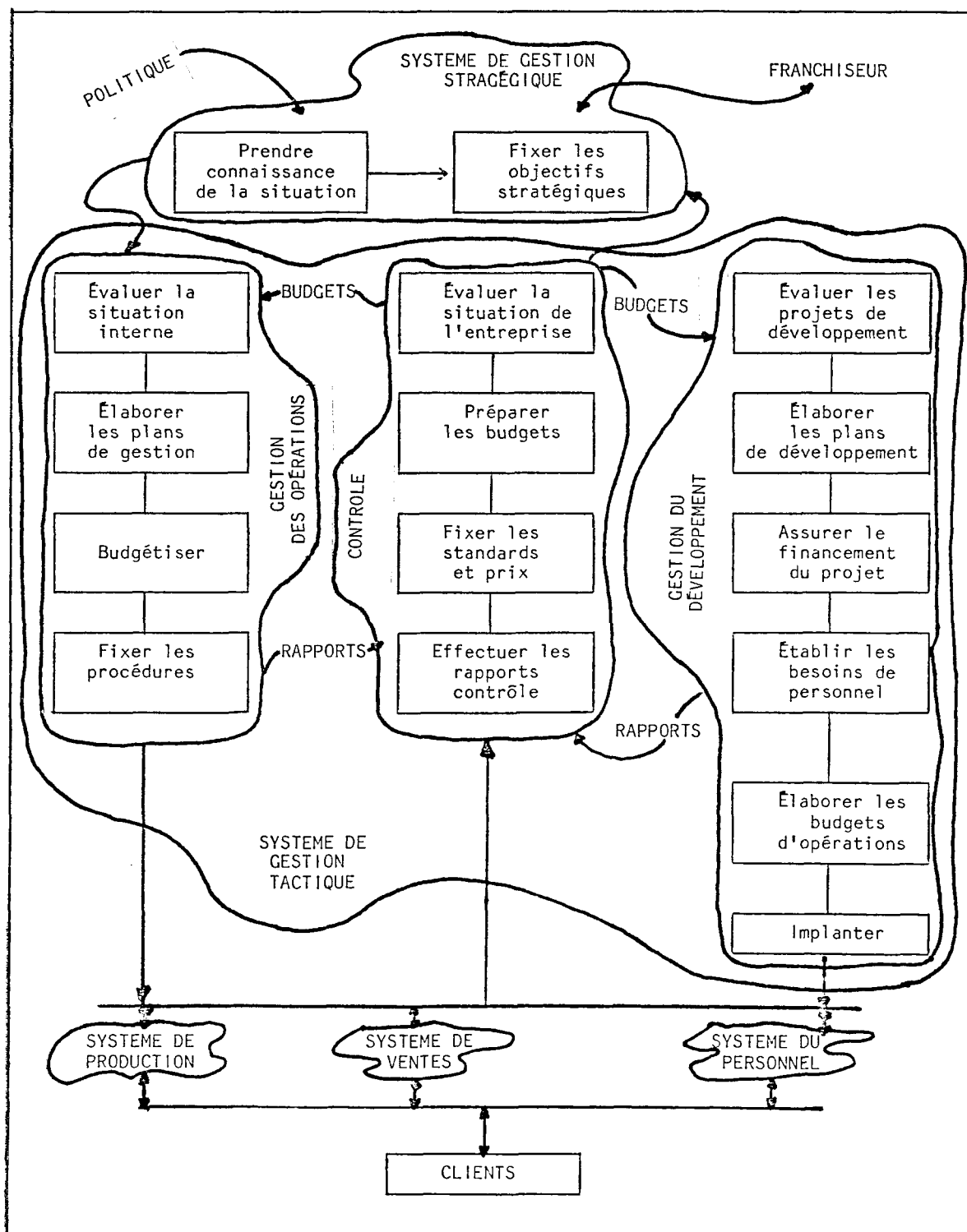


FIGURE 5 Systèmes de gestions stratégique et tactique de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE



#### 1.5.4.1 Description des activités de la gestion stratégique

L'équipe de gestion stratégique de l'entreprise est composée du Conseil d'administration de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE ainsi que des cadres de l'entreprise. Cette équipe représente six (6) personnes qui oeuvrent spécifiquement comme:

- homme d'affaires de Chicoutimi
- avocat en droit corporatif
- directeur général de l'entreprise
- directeur de ventes de l'entreprise
- directeur de production de l'entreprise
- contrôleur de l'entreprise.

Ces administrateurs siègent régulièrement à tous les 15 jours sur convocation et un ordre du jour est remis à chacun avant l'assemblée. La convocation et l'ordre du jour sont préparés par le directeur général.

Lors de ces rencontres, les administrateurs sont informés sur la totalité des opérations de l'entreprise, les états financiers mensuels sont analysés et comparés au budget. Il y a discussions et décisions sur les différents dossiers traités. C'est lors de ces réunions que sont préparés et fixés les objectifs à viser et à atteindre. Les stratégies à utiliser sont également apportées, analysées, adaptées, puis votées pour utilisation. De plus, un processus de contrôle accompagne régulièrement les stratégies afin d'informer d'abord les administrateurs et leur permettre d'ajuster au besoin le tir.

Toutes les documentations sur la franchise de COCA-COLA LIMITÉE et les réglementations des gouvernements ou autres organismes sont distribuées régulièrement aux administrateurs afin de les informer. Il peut arriver à l'occasion que l'équipe de gestion stratégique se déplace sur les lieux d'un problème afin de rechercher et trouver les meilleures solutions à appliquer. Chaque membre de l'équipe de gestion stratégique est sensibilisé aux opérations totales de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et ils ont la pensée ouverte au développement et à la meilleure gestion de l'entreprise.

#### 1.5.4.2 Description des activités de gestion tactique

A l'intérieur de ce processus, nous retrouvons trois (3) subdivisions qui sont:

- la gestion des opérations;
- le contrôle;
- la gestion du développement.

Les décisions stratégiques sont transmises au personnel de gestion tactique suite aux informations reçues. Par la suite, l'équipe tactique donne les directives et l'information pour les activités de production, ventes et personnel. Cette équipe est composée du directeur général et des responsables de services.

Chaque processus (gestion des opérations, contrôle et gestion du développement) est relié et reçoit ou donne des services aux autres.

Dans sa fonction de gestion des opérations, le processus évalue la situation interne des services (production, ventes, personnel),

c'est-à-dire qu'il analyse les activités suivies pour effectuer le travail, il évalue les équipements et le personnel, il décrit les démarches, recueille les renseignements d'autres embouteilleurs et des compétiteurs, compare avec ce qui existe et dresse le pour et le contre de la démarche.

Par la suite, il y a élaboration d'une nouvelle démarche ou une modification à la démarche existante. Cette élaboration comprend une nouvelle description du travail avec les mesures à suivre. De plus, il y a ajustement s'il y a lieu des autres activités des subdivisions afin de favoriser l'implantation de la nouvelle démarche retenue. Il y a également, l'analyse des coûts et revenus permettant de réaliser les objectifs fixés. Ce budget est établi en fonction du budget existant et des exigences de la nouvelle démarche. Finalement, une liste des procédures d'implantation est remise au chef de service qui lui, a la responsabilité de faire connaître aux employés de son service les nouvelles activités à utiliser dans le travail du service.

Dans sa fonction de contrôle, le processus vient en relation avec le processus de gestion des opérations afin de permettre une bonne et juste évaluation du service. Cette évaluation est faite sur des données comptables et des données de processus, vérifiées et contrôlées. Cette subdivision est composée du contrôleur et des chefs de service.

Ce n'est que suite à cette évaluation qu'est préparé un budget, ce budget étant ajusté ou corrigé en fonction de l'évaluation faite du service et en fonction des informations obtenues des activités de gestion des opérations. Le processus de contrôle établira par la suite une

procédure afin d'en arriver à un calcul des standards favorisant par la suite la fixation d'un prix ou d'un coût selon le service à desservir. Vient ensuite la préparation de rapports informatisés d'où la réalisation de programmes informatiques, permettant le contrôle des nouvelles données des systèmes modifiés ou à être modifiés. Le processus de contrôle doit tenir compte dans son travail de sa relation avec les activités de gestion du développement qui lui aussi demande des ressources diverses.

Finalement dans sa fonction de gestion du développement, le processus a pour fonction de veiller à la destinée de l'entreprise et d'entrevoir son futur. Composé du directeur général, du contrôleur et des chefs de services, il doit générer et évaluer ses projets de développement, notamment ceux qui proviennent des activités de gestion tactique. Chaque projet est analysé séparément et chacun des points est vérifié, contrôlé et ensuite discuté. Par la suite, le projet est mis sur la liste de projets à évaluer. Pour en faire l'évaluation, il y a discussion avec le franchiseur, études des compétiteurs et recommandations de la gestion stratégique. Par la suite, les gestionnaires reçoivent le mandat de la gestion stratégique de continuer le processus sur le projet. C'est à cette étape que l'on élabore le processus à suivre pour développer le nouveau projet. Il n'existe pas de méthode précise et chaque projet est élaboré en fonction de sa nature et de ses caractéristiques. Vient ensuite la discussion en collaboration avec le contrôle et la gestion stratégique sur la manière de financer le projet. Encore là, il n'y a

pas de solution préétablie. Celle-ci résulte le plus souvent des négociations avec les prêteurs se spécialisant dans le domaine du projet à développer. Le financement peut être assuré par des sources internes telles que fonds de roulement, actionnaires ou fournisseurs. Les gestionnaires évalueront par la suite les besoins en personnel pour réaliser le projet. Suite à cette évaluation, il y aura analyse et étude sur les possibilités d'utiliser le personnel déjà existant. S'il n'est pas possible de se servir du personnel existant, le service du personnel reçoit le mandat de trouver le personnel nécessaire au projet. Sont ensuite élaborés les budgets d'opérations avec l'aide des activités de contrôle, compte tenu des données comptables et financières qu'il possède. Pour finir, il y a une procédure établie et écrite qui est remise au directeur du projet qui donne les directives d'implantation et de contrôle.

#### 1.5.4.3 Description des activités de production

Le service de la production est responsable de l'usine de fabrication de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et il doit pourvoir aux demandes du service de ventes via clients. Ce service est composé du directeur de la production, du technicien de la production ainsi que de l'équipe d'embouteillage et d'entrepôt qui représente 15 employés.

Les activités de la fabrication de boissons gazeuses se résument ainsi:

- Prise d'inventaire journalière des boissons gazeuses en main de chaque sorte.
- Prise d'inventaire journalière des contenants et bouteilles vides.
- Prise d'inventaire journalière des sirops disponibles pour la fabrication.
- Compilation des données du service de ventes afin d'évaluer les productions à faire.
- Vérification des contenants à recevoir des fournisseurs et plus précisément de l'échéancier des entrées de bouteilles.
- Établissement de la production à faire pour les trois (3) prochains jours.
- Calcul des sirops à préparer pour les productions cédulées.
- Transfert de la cédule de production au technicien à la production pour le contrôle.
- Transfert de la cédule au fabricant de sirop et au contremaître de production.
- Le contremaître de production fait procéder au tri des bouteilles et à la préparation de la chaîne pour la première production cédulée.

- Le contremaître fait l'inspection de la chaîne avant de procéder à la fabrication.
- Fabrication du produit dans les contenants retenus.
- Empilage dans les entrepôts.
- Échantillonnage pour la qualité du produit.
- Rapport de contrôle de production.
- Rapport de chargements des camions.
- Rapport de retours des camions.
- Même processus qu'au début à chaque jour.

Afin de bien comprendre le processus de fabrication, un plan de l'usine («layout») est reproduit à la figure 6 et illustre le processus de fabrication et les va-et-vient dans le plan.

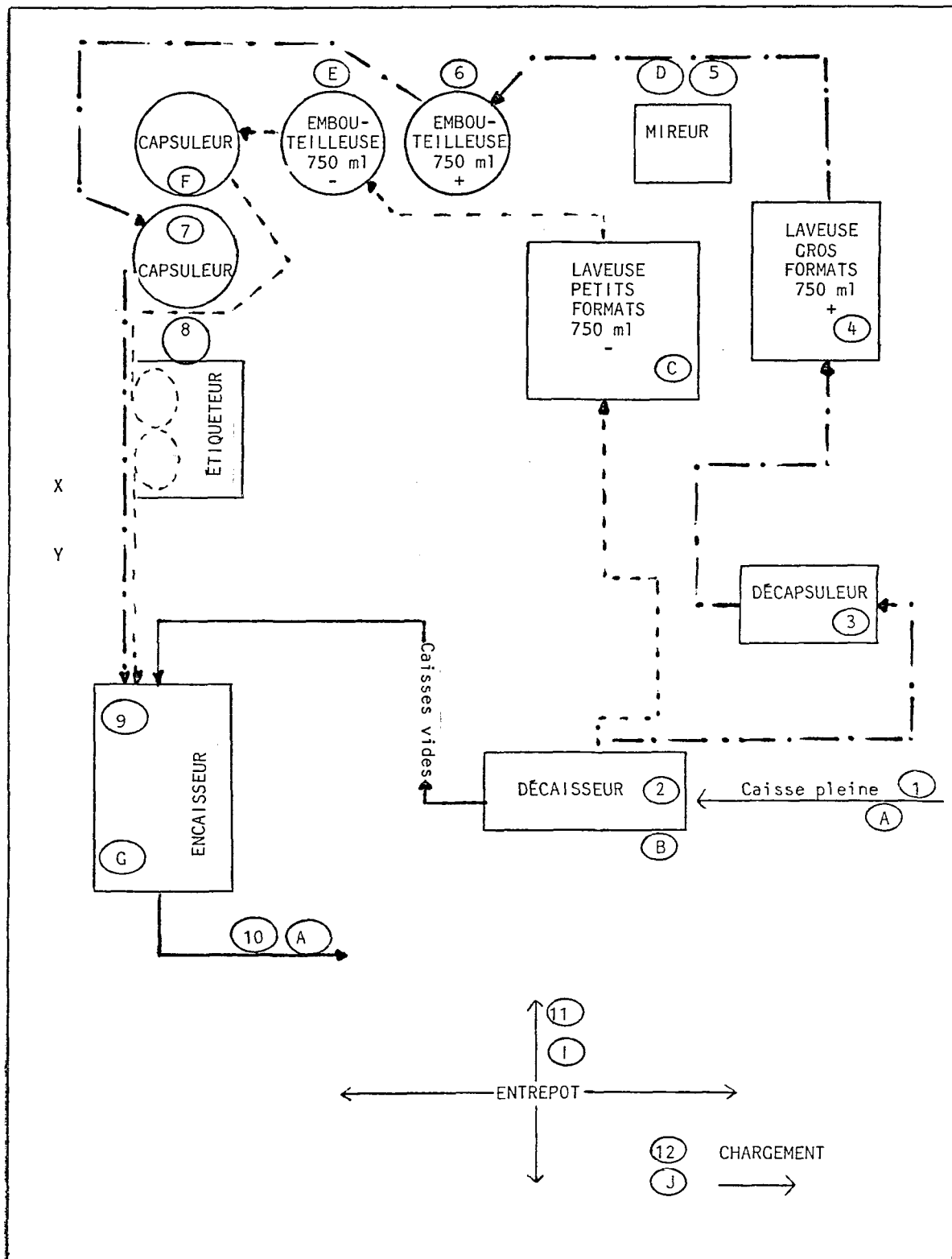


FIGURE 6 Plan de l'usine



La figure 6 reproduit deux (2) sortes de fabrication. Les chiffres représentent la production de grands formats, soit 750 ml et plus. Les lettres représentent la production des petits formats, soit 750 ml et moins.

Voici les activités précises de chacune des productions décrites à la figure 6:

GRANDS FORMATS 750 ml +	PETITS FORMATS 750 ml -
1 - Dépôt sur le convoyeur des caisses vides et bouteilles	A - Dépôt sur le convoyeur des caisses vides et bouteilles
2 - Décaissage et mise sur la chaîne des bouteilles vides	B - Décaissage et mise sur la chaîne des bouteilles vides
3 - Décapsulage des bouteilles qui reviennent avec un bouchon	C - Lavage des bouteilles vides
4 - Lavage des bouteilles vides	D - Mirage des bouteilles afin de s'assurer de leur propreté et état.
5 - Mirage des bouteilles afin de s'assurer de leur propreté et état.	E - Emplissage des bouteilles de boissons gazeuses.
6 - Emplissage des bouteilles de boissons gazeuses	F - Capsulage des bouteilles remplies de produit
7 - Capsulage des bouteilles remplies de produit	G - Encaissage des bouteilles remplies de produit
8 - Étiquetage des bouteilles à caractère générique	H - Mise en palette des caisses pleines

9 - Encaissage des bouteilles remplies de produit	I - Remisage en entrepôt des palettes selon la saveur et le format
10 - Mise en palette des caisses pleines	J - Chargement des camions lors de la vente du produit
11 - Remisage en entrepôt des palettes selon la saveur et le format	
12 - Chargement des camions lors de la vente du produit	

Les postes X et Y représentent la fabrication du sirop et la mise en bidons et cruches de produits destinés aux fontaines et marché froid.

#### 1.5.4.4 Description des activités de ventes

Le service des ventes de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE est responsable des ventes et de la fixation des prix et escomptes de l'entreprise. Il est composé du directeur des ventes, des gérants de districts, des pré-vendeurs, des gérants de mise en marché, du gérant du marché froid et des livreurs du système de distribution.

Ce service est celui qui comprend le plus de personnel avec ses effectifs au nombre de 27 personnes. Le travail effectué consiste spécifiquement en:

- Visite chez les marchands par les pré-vendeurs et les gérants de districts qui prennent la commande après avoir relevé l'inventaire du client.

- Appels des vendeurs par téléphone à une catégorie de petits clients.
- Transfert des commandes à la comptabilité afin de procéder à la facturation informatisée du client.
- Vérification des factures et des feuilles de chargement.
- Chargement des camions par la production, mais vérification de la charge par le livreur.
- Livraison chez les clients et reprises des vides.
- Passage chez le client des responsables de la mise en marché qui font les présentoirs et étiquettes aux prix convenus.
- Retour des camions à l'usine et contrôle des retours de vides.
- Transfert des factures à la comptabilité avec les crédits à appliquer pour les vides.
- Rédiger et effectuer le dépôt à chaque voyage.

Outre ces activités, le service des ventes par son directeur et les gérants de districts, a la responsabilité de solliciter des clients de la compétition afin d'essayer de s'assurer l'exclusivité ou une partie du marché froid de ces clients. Le directeur des ventes a également la responsabilité de négocier les annonces, panneaux réclames, bandes publicitaires et autre matériel de publicité avec les clients.

#### 1.5.4.5 Description des activités du service personnel

Bien qu'il n'existe pas chez BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE de service organisé pour la gestion du personnel, nous retrouvons tout de même des activités qui sont sous la responsabilité du directeur général ainsi que des directeurs de services.

Ces activités se résument actuellement à:

- Négociation de la convention collective.
- Procédures et règlements de griefs.
- Participation au comité de sécurité et santé au travail.
- Participation au comité des modifications dans les tâches à accomplir.

Toutes ces activités sont basées sur l'expérience de l'entreprise et il n'existe pas de cahier des procédures ou cahier des règlements.

Il faut mentionner également que le personnel de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE est stable et que le recours à des activités de gestion du personnel plus organisées n'a pas encore justifié l'organisation de telles procédures.

Les administrateurs et les gestionnaires de l'entreprise sont sensibles à une telle démarche et sont disposés à l'implanter dès que le besoin s'en fera pressant.

## 1.6 Climat de l'organisation

### 1.6.1 Les propriétaires

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE est la propriété de jeunes hommes d'affaires de Chicoutimi et l'attitude des propriétaires est extrêmement positive et ouverte. Les propriétaires ont une confiance dans les possibilités des boissons gazeuses au Québec et plus spécifiquement au Saguenay, et ils ne ménagent actuellement ni leurs efforts ni les capitaux nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Ils participent à tous les Conseils d'administration et éclairent dans la mesure du possible les discussions. Ils participent aussi aux décisions qu'amènent les administrateurs lors de ces rencontres.

De plus en plus, les propriétaires se sont intégrés et fait accepter du reste des employés. Ils ont su favoriser le dialogue et l'esprit d'équipe nécessaire à la poursuite des objectifs. Ils n'assurent pas une présence journalière à l'entreprise. Cependant, ils gardent continuellement le contact avec l'équipe administrative et participent en tout temps aux décisions. Il fallait des gens décidés pour prendre la relève de GAGNON ET LAPOINTE (1966) INC. et les propriétaires, jusqu'à présent, se sont montrés à la hauteur par leurs efforts continuels et la recherche de solutions favorisant la réussite de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

### 1.6.2 Les cadres

Tous de nouveaux employés qui ensemble ne cumulent pas plus de

trois (3) ans d'ancienneté. Cependant, ces personnes ont une détermination commune de réussir et de mener à bien l'entreprise qu'ils opèrent.

Malgré leur peu d'expérience dans cette jeune entreprise, certains cadres possèdent plus de 25 ans d'expérience dans le domaine des boissons gazeuses. Ces personnes ont su s'adapter à l'équipe et tous favorisent une gestion sous forme de participation des employés. Ils encouragent très fortement la communication et le dialogue et ils font participer les employés aux décisions le plus souvent possible.

#### 1.6.3 Les employés

Depuis les débuts de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE en août 1980, il existe un bon climat à l'intérieur de l'entreprise et lors de la dernière négociation collective en mai 1982, il n'a fallu que deux (2) séances de négociation pour en venir à une entente. Il faut dire que l'âge moyen des employés de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE se situe au-dessus de 37 ans. La plupart des employés ont des responsabilités établies. La maturité acquise se transmet au niveau de leur collaboration à la bonne marche de l'entreprise. De plus, il arrive très souvent que les employés suggèrent des modifications aux systèmes de l'entreprise et que ces suggestions sont retenues. Cette attitude des gestionnaires à accepter la participation favorise un meilleur climat à l'intérieur de l'entreprise.

#### 1.6.4 Le directeur général

Le directeur général vient de joindre les rangs de l'entreprise en juin 1982 et s'est surtout préoccupé au cours des premiers mois de

prendre connaissance des dossiers majeurs à solutionner. Il ne manque pas à chaque fois que la chose est possible, d'aller discuter avec les employés afin de connaître leurs problèmes et leurs attentes. Il rencontre chaque jour les directeurs de services et discute de la journée qui a cours. Le directeur général est également un partisan de la discussion et de la participation.

## 1.7 Les indicateurs

### 1.7.1 Financiers

Le fonds de roulement de l'entreprise au consolidé démontre une insuffisance de près de cinq cent mille dollars (500 000 \$). Les comptes fournisseurs ont atteint une période de plus de 120 jours d'attente. La filiale de la Malbaie montre des pertes qui atteindront plus de cent mille dollars (100 000 \$) pour l'année 1982. La marge de crédit bancaire consentie à court terme est utilisée au maximum et les actifs à court terme ne justifient pas une augmentation. Le prix de vente pour le produit est juste sur la norme et les frais de fabrication sont trop élevés compte tenu des coûts de production chez d'autres embouteilleurs de produits COCA-COLA. Une perte d'opération de l'ordre de deux cent mille dollars (200 000 \$) viendra grever les fonds de l'entreprise cette année. Le ratio équité/dette accuse une baisse considérable et vient diminuer considérablement la confiance de prêteurs éventuels à court ou long terme. Dans l'actif à court terme sont inclus les contenants qui ne sont pas une valeur monnayable à court terme. Les rachats des dépôts viennent périodiquement diminuer la liquidité de l'entreprise en devenant de l'inventaire. L'achalandage de quatre-vingt-cinq mille dollars (85 000 \$) à la Malbaie ne représentent pas des valeurs d'actifs sûrs.

Voilà donc la situation financière de l'entreprise BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, ces informations étant toutes tirées du dernier état financier mensuel disponible.



### 1.7.2 Le marketing

Détenir une franchise de COCA-COLA LIMITÉE veut également dire partager dans le système de «marketing québécois» de publicité et d'advertising de la compagnie. Le prix du concentré facturé à BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE comprend les frais de marketing couvrant la publicité nationale et régionale dans tous les média, sous toutes formes (annonces, panneaux, gadgets, etc). La seule dépense de publicité relevant de l'entreprise est la disposition des annonces dans les journaux pour faire connaître les changements de prix, changements qui nous sont donnés et remboursés par COCA-COLA LIMITÉE.

Il y a cependant un budget minime qui va aux associations et autres organismes du territoire qui représente environ 30 000 \$ par année. Au seul poste de promotion sur le prix, l'entreprise a engagé cette année par voie de retour (crédit) de COCA-COLA LIMITÉE un montant qui dépassera les 450 000 \$. Ces sommes représentent les escomptes consentis aux marchands afin de promouvoir le produit.

### 1.7.3 La production

Avec les modifications déjà apportées à l'usine de production ajoutées aux prochaines modifications qui sont prévues pour le début de l'année, l'entreprise possédera une des usines les mieux organisées chez les embouteilleurs de COCA-COLA LIMITÉE au Québec. La qualité du produit répond aux standards et normes d'embouteillage stipulés dans la franchise. Le potentiel de production est suffisant à la demande et il reste même un

potentiel de production non utilisé qui représente plus de 30% du volume actuel traité. De plus, l'usine de production de Chicoutimi a la versatilité pour passer des formats de 170 ml au format de 2000 ml (2 litres). Cette possibilité n'est affectée qu'à deux (2) autres embouteilleurs au Québec. Par ailleurs, des difficultés avec les contenants de cartons qui servent à l'emballage des bouteilles de boissons gazeuses, font perdre de 20% à 30% d'efficacité à la chaîne de production. Le décapsuleur nécessite la présence d'un employé supplémentaire et retarde considérablement le travail de la chaîne. Il n'existe pas de méthodes ou programmes favorisant la préparation des cédulas de production. Il est difficile de prévoir les bouteilles qui vont entrer et la température qu'il fera. De plus, les inventaires des magasins ne sont pas connus, d'où une grande difficulté dans la prévision de la production pour la semaine qui s'en vient.

Il nous a semblé que la flotte de caisses et bouteilles n'était pas suffisante pour répondre aux besoins. Cette constatation est appuyée par un manque de produit qui se répète souvent suite à un manque de bouteilles et caisses ou parfois à une mauvaise gestion des contenants à répartir pour chaque saveur à produire. L'entreprise utilise différents contenants (caisses), occasionnant des problèmes d'entreposage. L'espace nécessaire est disproportionné puisque souvent des contenants, en très petits volumes, nécessitent tout de même une rangée dans les entrepôts. Cette multiplicité des sortes de contenants (caisses) complique le processus d'entreposage.

L'équipement pour l'étiquetage ne possède pas la vitesse suffisante pour atteindre la vitesse optimum des autres équipements de la chaîne et il retarde considérablement la production. De plus, le directeur de la production est loin de la chaîne et il ne peut constater immédiatement et rapidement les arrêts ou ralentissements de la production. Les employés ne connaissent jamais la journée qu'ils ont à faire à l'avance et ne savent pas trop où ils doivent se diriger pour la journée à venir.

#### 1.7.4 Le personnel

Pour faciliter le diagnostic, nous séparerons ici le personnel en quatre (4) classes qui seront:

- la production
- la vente
- la livraison
- l'administration.

##### La production

Le personnel de la production connaît bien l'ensemble des opérations d'une usine d'embouteillage de boissons gazeuses, la plupart y travaillant depuis plus de 15 ans. Cependant, aucune directive précise ne leur est fournie et ils composent avec le moment, la manière qu'ils exécuteront leur travail. Il n'existe pas assez de rotation du personnel autour de la chaîne, c'est-à-dire que les mêmes personnes sont toujours à la même machine. Ceci occasionne des problèmes lors de remplacement à des machines qui demandent un peu plus de connaissances sur l'opération.

Quelques employés sont d'âge avancé et ont été reclassés à des fonctions qui commanderaient des salaires beaucoup moins onéreux.

### La vente

Les pré-vendeurs et les vendeurs manquent de base théorique en matière de vente. Leur formation spécifique fait parfois défaut. Des transactions avantageuses échappent ainsi à l'entreprise.

### La livraison

Les livreurs sont rémunérés à commission et parfois, à 14h00 ils sont revenus à l'usine, leur route étant complétée, donc leur journée terminée. Ces derniers ont toute la latitude sur la conduite de leur journée; ils planifient eux-mêmes la charge de travail en ramenant à l'usine des ventes non livrées sous prétexte que le chargement («loading») de la journée était beaucoup trop grand.

### L'administration

Le personnel de l'administration est en nombre suffisant et s'acquitte parfaitement des tâches qui lui sont confiées.

Il est à noter que tout le personnel de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE fait partie du syndicat des Teamster, local 1999, et qu'une convention lie les parties jusqu'en 1984.

## 1.8 Sélection d'un problème à étudier

### 1.8.1 Candidat au poste de problème

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE est une jeune entreprise dans le domaine des boissons gazeuses et sa structure d'entreprise lui permet de fonder tous les espoirs.

A la lumière du présent diagnostic, nous relevons comme candidats au poste de problème les symptômes suivants:

- 1) Le prêt des distributrices aux clients pour la vente des boissons gazeuses dans le marché froid oblige l'entreprise à des investissements importants.
- 2) Le prix de vente du produit est fixé par le national et la guerre entre compétiteurs accentue encore plus à la baisse ce prix de vente.
- 3) Le territoire ne présente pas une densité de population suffisante et les coûts de distribution sont plus élevés que la moyenne provinciale.
- 4) L'avènement de la cannette d'aluminium pourrait faire diminuer considérablement les marges bénéficiaires, son embouteillage étant fait à l'extérieur de la région dans les usines de production de la compagnie COCA-COLA LIMITÉE.

- 5) L'utilisation de caisses de carton ralentit considérablement la production d'où une augmentation importante des coûts de production versus les coûts du compétiteur qui travaille sur le contenant (caisse) de plastique.
- 6) Le décapsuleur n'effectue pas le travail prévu et demande une personne supplémentaire.
- 7) La flotte de caisses devrait être augmentée afin de mieux répondre à la demande.
- 8) L'étiqueteur n'a pas la vitesse requise et ralentit l'ensemble de la chaîne de production d'où une augmentation des coûts de production.
- 9) La situation financière de l'entreprise est précaire et l'utilisation des sources de financement internes et externes sont presque totalement épuisées.
- 10) La circulation financière ne permet pas une opération normale de l'entreprise. Le fonds de roulement est déficitaire et rien n'indique que la situation sera rétablie dans les prochaines semaines.
- 11) Pertes financières de la filiale de la Malbaie (BREUVAGES HARVEY 1981 LIMITÉE).

### 1.8.2 Sélection du problème à étudier

#### 1.8.2.1 Sélection du problème

En analysant les candidats au poste de problème, il devient impératif de sélectionner les candidats 9 et 10 ainsi que 11 qui ont un dénominateur commun, soit la faiblesse financière de l'entreprise tant à court terme qu'à long terme.

#### 1.8.2.2 Justification

Ce problème de finance représente l'élément clé à résoudre compte tenu qu'il permettra de garder l'entreprise vivante et qu'à court terme, son règlement contribuera à solutionner plusieurs des autres candidats au poste de problème qui ont des incidences financières en tant qu'investissements ou dépenses dans le but d'améliorer de l'équipement.

De plus, un règlement à ce problème permettra de revoir les politiques de développements de l'entreprise en tenant compte de ses capacités réelles de financement et de fonds propre.

## 2. ANCORAGE



## 2. ANCORAGE

### 2.1 Choix du système pertinent

Les administrateurs et les gestionnaires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE désirent élaborer un système de gestion financière permettant de suivre régulièrement l'évolution et la situation de la structure financière de l'entreprise. Ils désirent également que ce système évalue les besoins en financement, compte tenu des tendances de l'Industrie des boissons gazeuses, et aide à inventorier les sources d'approvisionnements en fonds pour l'entreprise.

Ce système devra être en mesure de trouver et négocier immédiatement un financement de l'ordre de \$ 500,000 pour renflouer le fonds de roulement, étape vitale pour l'entreprise. Il devra également être en mesure de suggérer et favoriser une solution qui viendra mettre un terme aux pertes d'opérations de la filiale de LA MALBAIE.

Il n'existe donc pas de système préconçu qui s'adapte au présent problème et il faudra composer à partir de la théorie et de la pratique afin d'en venir à une solution qui permettra de solutionner le problème.

### 2.1.1 Revue théorique

«Nous informons les lecteurs du présent diagnostic que l'auteur a préparé en avril 1981, dans le cadre du Séminaire Problèmes des P.M.O., une recherche sur les financements et opportunités de financements de la petite et moyenne entreprise.

Ce document est disponible à la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi sous la cote:

HD-2341-U58-B-442-1981.

La revue théorique qui suit est donc basée sur le travail effectué lors de ce séminaire ainsi que sur la documentation qui a servi à la préparation de ce travail.»

Les petites et moyennes entreprises tout comme la grande entreprise ont recours à diverses sources de financement afin d'assurer l'opération, le développement et la bonne marche de leur entreprise.

Ces sources de financement proviennent des opérations, de mises de fonds supplémentaires par l'émission de nouvelles actions, de prêts des actionnaires, de financement par hypothèques, de financement par nantissements, de financement par charges flottantes ou spécifiques et également par le financement des tiers tels les fournisseurs, les banques ou toute autre source à court terme.

Il existe une multitude de programmes et d'aides tant gouvernementales que commerciales qui sont mis à la disposition des gestionnaires d'entreprises afin de leur permettre de se procurer les capitaux nécessaires pour l'entreprise qu'ils dirigent.

Toutes ces sources de financement sont disponibles sous certaines réserves et conditions. Le risque que doit prendre le prêteur sera l'élément important dans sa décision de consentir le prêt et ce risque fixera également les taux et modalités de remboursements en plus des garanties exigibles.

Utiliser du financement demande une grande prudence en même temps qu'une grande connaissance de l'entreprise et des marchés financiers. Un mauvais financement peut être aussi néfaste à l'entreprise que le choix d'une mauvaise machine pour exécuter une production quelconque.

Le gestionnaire doit donc connaître parfaitement son entreprise et utiliser les leviers financiers dans la mesure des retours que procurent la venue de nouveaux capitaux. Le financement d'entreprise ne sert pas uniquement aux opérations et au développement des entreprises. Lors de redressement ou de réorganisation, il servira à la fois de pont («bridge») financier qui assurera la survie de l'entreprise pendant l'opération de redressement et les nouvelles sources de fonds disponibles aux opérations nouvelles. Il faut noter que le financement des petites entreprises est plus difficile à plus d'un point de vue que celui de la grande entreprise. Il faut cependant être informé sur les divers programmes d'aides qui favorisent les garanties de financement par certains Ministères des deux (2) paliers de gouvernement pour les petites et moyennes entreprises.

Le moment d'exécuter un financement demeure à la discrétion des gestionnaires et à l'approbation des institutions prêteuses. Ce qu'il

faut retenir c'est que les gestionnaires doivent prévoir les besoins en financement pour l'entreprise assez à bonne heure pour ne pas être pris au dépourvu.

Il existe aujourd'hui de nouvelles sources de financement qui viennent par l'entremise de la participation des employés. Ces financements peuvent être de deux (2) natures, soit l'injection de capitaux ou la réduction de la rémunération. Cette nouvelle source de financement demandera de tenir compte des besoins de l'entreprise tout en considérant la recherche des buts et besoins de l'employé investisseur.

La situation économique actuelle a rendu plus sévère les critères d'exigibilité aux divers financements et il importera aux gestionnaires de présenter aux institutions prêteuses des demandes bien préparées et appuyées par des figures qui démontrent la pertinence de la demande et les capacités de rencontrer les engagements du prêt demandé.

## 2.2 Définition du système pertinent

Évaluer la situation financière actuelle et par la suite, inventorier, trouver et négocier un financement possible qui répond aux besoins de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et qui tienne compte de la situation de l'Industrie des boissons gazeuses et de la capacité d'emprunter de la compagnie, dans le but de favoriser la finalisation par les gestionnaires de la mise en place du plan de redressement des opérations qui permettra de réaliser des économies substantielles d'opérations se traduisant par la profitabilité de l'entreprise.

### 2.3 Validation de la définition

Afin de déterminer si la définition du système pertinent correspond et répond aux attentes et besoins des acteurs du système étudié, nous validerons ici cette définition en utilisant la méthode dite PECTAP du processus de P.B. Checkland.

Cette méthode exige de répondre à six (6) interrogations, à savoir:

- P: Quels sont les propriétaires du système pertinent?
- E: Quel environnement touche l'entreprise?
- C: Quels seront les clients pour ce système pertinent?
- T: Quelles transformations apportera ce système pertinent?
- A: Qui aura la responsabilité d'administrer ce système?
- P: Quel est le but principal poursuivi?

Dans notre validation, il s'agira de répondre à ces six (6) questions en vérifiant si la définition du système pertinent donne réponse à chacune de ces questions.

- P: Les administrateurs
- E: Industrie des boissons gazeuses
- C: Les administrateurs et les gestionnaires
- T: Évaluer, inventorier, trouver, négocier et favoriser
- A: Les gestionnaires et les administrateurs
- P: La survie et la mise en place du redressement amenant la profitabilité.

Nous pouvons donc affirmer que notre définition du système pertinent répond aux attentes et besoins des gestionnaires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, puisque en vertu du processus de la méthode de validation dite «PECTAP», notre définition répond aux six (6) questions.

### 3. CONCEPTUALISATION

### 3. CONCEPTUALISATION

#### 3.1 Conceptualisation du système

Répondre aux besoins de financement d'une entreprise demande l'élaboration d'un système de gestion financière qui permettra de suivre de manière tactique l'évolution de la structure financière suite aux opérations courantes d'une période donnée, la mise en place d'un mécanisme d'évaluation des besoins en fonction de la situation du sous-système tactique et des nouveaux objectifs de la gestion stratégique et finalement il faut mettre en place un sous-système qui permettra d'approvisionner en fonds l'entreprise, ce sous-système ayant comme principal but une meilleure connaissance des possibilités de financement de l'entreprise dirigée.

Ce système de gestion financière comporte donc trois (3) sous-systèmes qui sont inter-reliés et qui se fournissent des flux d'informations et monétaires entre eux. Nous verrons à la figure 7 à quoi ressemble ce système de gestion financière.



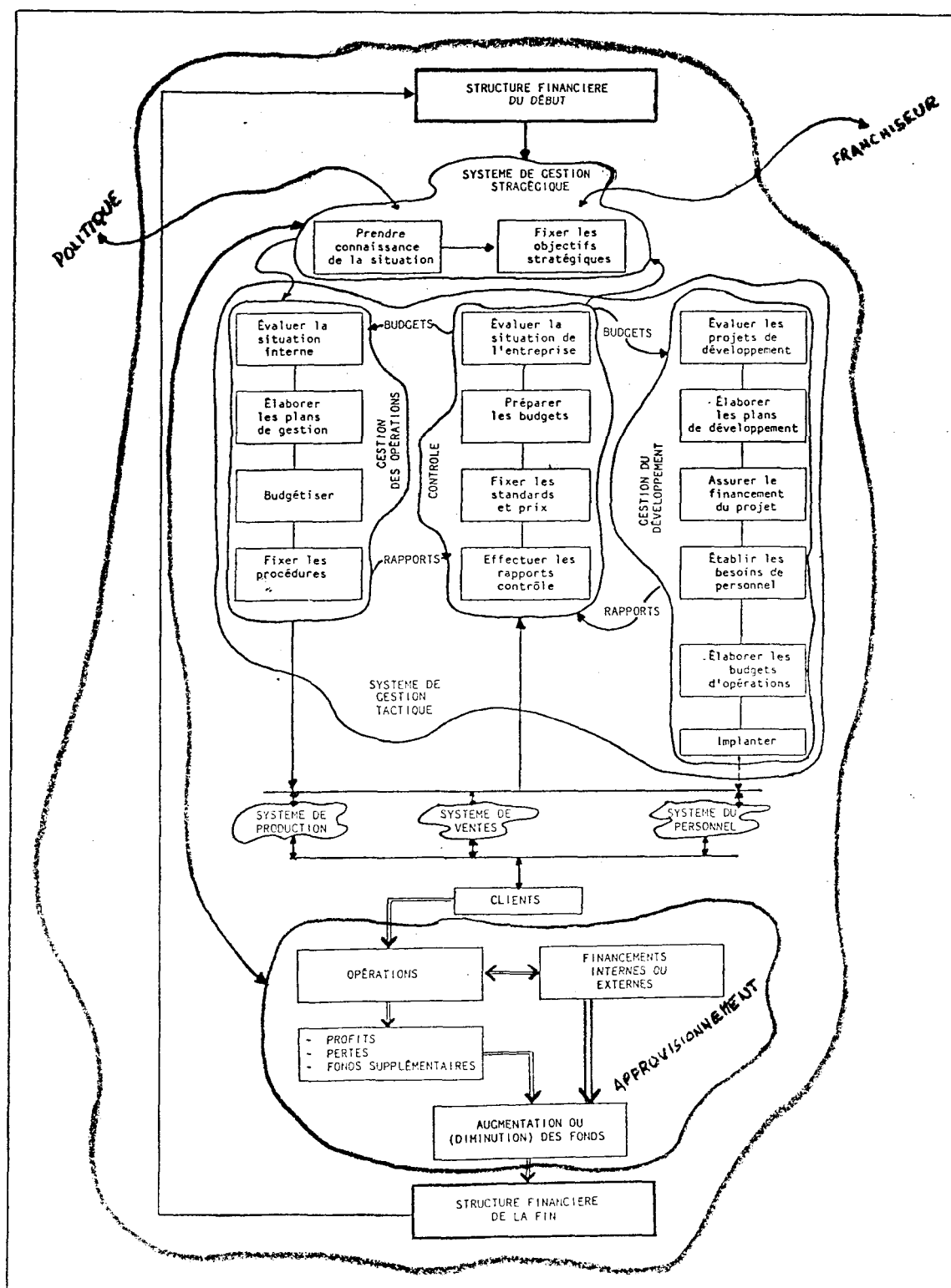


FIGURE 7 Système de gestion financière

En reprenant chacun des sous-systèmes du système de gestion financière, nous élaborerons sur la démarche à suivre afin d'utiliser ce système avec les meilleurs retours.

Disons tout d'abord que les objectifs proviennent du système de gestion stratégique et sont reçus par le sous-système de contrôle du système de gestion financière qui doit:

- Analyser en fonction de la situation actuelle de la structure financière, les besoins immédiats et supplémentaires qui sont nécessaires à la poursuite des nouveaux objectifs ou ajustements des objectifs.
- Par la suite, il s'agira de faire les prévisions en besoins financiers à l'aide de budgets, état du «cash-flow» et autres instruments financiers permettant d'établir avec le plus de précision possible les besoins en financement pour atteindre les objectifs fixés.
- Le travail de budgétisation terminé sera soumis à des contrôles et vérifications permettant de connaître la sensibilité des prévisions et d'entrevoir les ajustements possibles d'effectuer en cours d'opération.

- Finalement, il faut établir un mouvement de fonds prévoyant l'allocation et l'utilisation des ressources en fonction des disponibilités dans le temps et en fonction des possibilités de contracter les financements nécessaires aux projets.

Suite à la réception et à l'analyse des objectifs à atteindre par le sous-système de contrôle, ces informations sont transmises au sous-système de développement qui a la responsabilité de:

- Inventorier avec la plus grande minutie les marchés financiers qui peuvent répondre aux besoins en financement de l'entreprise.
- Préparer pour les fins de négociations d'un financement une demande qui fournira avec détails les informations aux prêteurs éventuels et qui permettra de présenter avec le plus de fidélité possible l'entreprise candidate à un financement.
- Négocier avec tact et fermeté le meilleur financement aux meilleures conditions possibles pour l'entreprise.
- Fournir et obtenir des actionnaires ou autres tiers de la structure de capital, les garanties et endossements exigibles en vertu du financement postulé.

- Finaliser et contracter le prêt afin de répondre aux échéanciers du sous-système de contrôle qui lui le remettra au sous-système tactique.

Le sous-système tactique est en quelque sorte l'indicateur permettant aux autres sous-systèmes de visualiser la situation du flux financier de l'entreprise. Ce sous-système est extrêmement complexe et il fait appel à une connaissance parfaite des techniques d'analyse et de contrôle des flux financiers dans l'entreprise.

Dans la figure 7, nous n'exposons que le résumé du sous-système tactique, mais qu'il suffise de mentionner que ce sous-système doit être appuyé par:

- des budgets de caisses et de «cash-flow»;
- des analyses de mouvements de fonds;
- des analyses des ratios financiers;
- des états financiers périodiques permettant l'analyse et la correction immédiate de situations non conformes aux prévisions.
- une connaissance des opérations et du marché traité.

Voilà donc, le modèle conceptuel qui permettra de s'assurer l'approvisionnement en financement pour l'entreprise, dans les marchés financiers répondant à la demande et aux possibilités de l'entreprise.

### 3.2 Validation du modèle conceptuel

OBJECTIF: Le système a un objectif, une mission et une fonction, soit:

«Trouver source de financement qui renflouera le fonds de roulement de l'entreprise».

CONTROLE: Le système a des mesures de performance et des moyens de contrôle:

«Il revient à différentes étapes pour reconsidérer les objectifs et évaluer la situation afin d'ajuster la demande».

COMPOSANTE: Le système a des composantes qui ont des caractéristiques appropriées:

«Le système global comprend des sous-systèmes qui fournissent des informations au système et aux sous-systèmes».

INTER-RELATION: Les flux d'informations relient les systèmes et les sous-systèmes avec l'environnement:

«Chaque sous-système reçoit et fournit de l'information aux autres systèmes et sous-système du modèle général».

SYSTEME  
OUVERT:

Le système est limité vu qu'il est en relation avec l'environnement qui influencera les autres systèmes.

RESSOURCES  
PHYSIQUES  
ET HUMAINES:

Le système utilise et transforme des ressources physiques et humaines.

PRENEUR DE  
DÉCISIONS:

Ce système, à chaque étape, demande des prises de décisions en acceptant ou en rejetant certaines hypothèses ou réalités.

GARANTIE DE  
CONTINUITÉ:

Une entreprise peut espérer s'approvisionner en financement en utilisant ce système de gestion financière.

Ce système de gestion financière est basé sur les trois (3) éléments distincts qui sont:

- La gestion tactique de la structure financière.
- Le contrôle des mouvements de fonds en fonction de la situation de l'entreprise et de ses objectifs.
- L'approvisionnement de financement par une bonne connaissance des sources de financement et de la présentation de la demande.

#### 4. COMPARAISON

#### 4. COMPARAISON

##### 4.1 Comparons le modèle conceptuel avec la réalité

Le modèle conceptuel a été conçu en fonction de la réalité afin d'éviter une trop grande transformation dans le modèle actuel. La différence dans les modèles consiste en une meilleure utilisation analytique du sous-système de gestion des opérations; cette utilisation se voit renforcée par l'analyse plus poussée des différents rapports comptables et financiers disponibles. Nous favoriserons donc une plus grande connaissance de la situation financière de l'entreprise. Le système global de gestion tactique devient en quelque sorte l'analyste de la gestion financière.

Voyons maintenant en quoi plus spécifiquement le modèle conceptuel proposé est-il différent du modèle existant. Dans le sous-système de gestion tactique, nous renforçons et insistons sur un processus permettant de connaître régulièrement la situation financière de l'entreprise et également de recueillir pour le sous-système de contrôle les informations permettant maintenant au système de contrôle d'analyser et évaluer les besoins financiers de l'entreprise à un moment donné en fonction des objectifs du système de gestion stratégique de l'entreprise.



Quant au sous-système de gestion au développement, il devra affirmer encore plus sa vocation de connaissance des milieux financiers ainsi que la préparation des demandes de financement afin de pourvoir aux besoins en financement de l'entreprise.

Il n'existe donc que peu de différence entre le modèle conceptuel et le modèle proposé. Il faut souligner que le système actuel aurait pu répondre aux exigences de financement de l'entreprise, mais qu'il ne permettait pas tout comme le modèle conceptuel de s'assurer d'un rendement maximum permettant la réalisation d'un financement vital pour l'entreprise, dû à sa faiblesse dans les rapports financiers et l'analyse de ces informations.

#### 4.2 Opérationnalisation

Bien que le modèle conceptuel ne présente aucune difficulté majeure d'utilisation et qu'il soit en mesure de répondre adéquatement aux attentes légitimes des administrateurs et des gestionnaires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, il faudra avant de le rendre opérationnel suivre obligatoirement une démarche d'implantation avec des étapes telles:

- Établir chez les gestionnaires et les administrateurs la nouvelle pensée financière de l'entreprise.
- Donner une séance d'information afin de faire connaître le nouveau modèle conceptuel aux utilisateurs et favoriser une compréhension totale dans son application.

- Nommer des personnes responsables qui auront la responsabilité de la gestion financière en utilisant le nouveau modèle.
- Fixer une période d'implantation courte avec un mécanisme de contrôle d'implantation.
- Intégrer le modèle dans le système global de l'entreprise.
- Planter et ajuster au besoin.

## 5. CONCEPTION DES SOLUTIONS RETENUES

## 5. CONCEPTION DES SOLUTIONS RETENUES

### 5.1 Présentation des solutions

Le présent diagnostic a été suivi dans sa réalisation par les actionnaires et gestionnaires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE. De par son poste, l'auteur était à même d'informer le Conseil d'administration et également faire accepter les modifications mineures trouvées en cours de diagnostic.

C'est ainsi que l'auteur a rencontré régulièrement au cours des huit (8) derniers mois les actionnaires les informant du développement du diagnostic et les informant également sur les corrections mineures à apporter en cours de diagnostic à la gestion de l'entreprise. Les actionnaires et les gestionnaires ont déjà pris connaissance du modèle conceptuel et ils l'ont déjà mis à l'essai dans le processus d'une demande adressée à la Société de Développement Industriel du Québec dans le but d'obtenir une garantie de financement de cinq cent mille dollars (\$ 500,000) en vertu du programme d'aide à la P.M.E. communément appelé plan BIRON.

Nous pouvons déjà affirmer que le modèle est utilisé par l'entreprise BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et que présentement il a rendu les services

pour lesquels il a été conçu et que son utilisation a permis de contracter un financement de cinq cent mille dollars (\$ 500,000) qui était vital pour l'entreprise.

Quant au problème posé par la filiale de la Malbaie, nous suggérons de fermer cette entreprise et d'assumer les opérations à même le système de distribution de Chicoutimi, ce qui à notre avis devrait faire économiser plus de cent mille dollars (\$ 100,000) par année à la compagnie mère.

## 5.2 Implantation

Tel que mentionné auparavant, le modèle conceptuel est déjà implanté dans l'entreprise depuis le mois de décembre 1982. Le processus d'implantation a consisté en une modification de l'analyse financière de l'entreprise pour suivre la nouvelle démarche du modèle conceptuel.

La période d'implantation a été extrêmement courte vu la position de l'auteur/utilisateur du modèle conceptuel. De plus, il faut mentionner que le modèle conceptuel ne présente pas une transformation trop importante du modèle existant d'où une plus grande facilité lors de l'implantation.

## 5.3 Mise au point

Après utilisation du modèle, il s'avère que pour le moment il n'y a aucune modification à apporter au modèle, chacune de ses composantes répondant parfaitement aux attentes des gestionnaires de l'entreprise.

## 6. LE CONTROLE

## 6. LE CONTROLE

### 6.1 Modalités du contrôle

Exercer le contrôle sur le système de gestion financière se fera par le suivi journalier et périodique des gestionnaires et des administrateurs qui devront:

- S'assurer de l'exactitude des informations transmises par les sous-systèmes et les autres systèmes de l'entreprise.
- S'assurer que le personnel compétent et en nombre suffisant est disponible pour appuyer et effectuer le contrôle.
- S'assurer que les informations internes et externes parviennent aux bonnes personnes et au temps opportun.
- Rendre compte immédiatement à l'auteur de toute lacune ou manque dans le processus du système.
- S'efforcer de trouver le plus rapidement possible les faiblesses ou correctifs à apporter au système.

Il s'agit dans la modalité du contrôle d'être clairvoyant et positif face à l'essai d'un système qui peut être modifié ou rejeté, mais seulement après avoir été sérieusement soumis à l'épreuve.

## 6.2 Le processus de cueillette d'information

Pour faciliter le contrôle du système présenté, à chaque semaine et à chaque période financière, les utilisateurs devront:

- Vérifier la position de la structure financière de l'entreprise à l'aide des rapports internes de l'entreprise.
- Communiquer l'information au sous-système de contrôle qui devra les comparer aux budgets et autres rapports de contrôle.
- Comparer les résultats avec les objectifs du début.
- Exiger, s'il y a lieu, de nouvelles sources de financement.
- Corriger ou ajuster la structure financière.
- Assurer le suivi après correction.



## RAPPORT DE RECHERCHE

## 1. CADRE D'INTERVENTION

Dans le cadre de la maîtrise en gestion des P.M.O., j'ai effectué comme mémoire de fin d'études un diagnostic sur l'entreprise BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

Suite à des difficultés financières sérieuses, les actionnaires m'ont confié le mandat, tout en m'accordant le poste de directeur général de l'entreprise, de trouver la problématique et les solutions aux déboires de l'entreprise.

C'est ainsi que comme directeur général et étudiant à la maîtrise en gestion des P.M.O., j'ai réalisé un diagnostic complet de l'entreprise qui devait servir à remettre l'entreprise sur la voie de la rentabilité et de la profitabilité.

## 2. MÉTHODE ET OUTILS

Pour réaliser ce diagnostic, la méthode de Checkland a été utilisée et le processus de cette méthode est détaillé dans la section méthodologie du mandat d'intervention.

La conceptualisation du modèle de gestion financière, plus précisément couvert par le présent diagnostic, s'appuie sur les textes de Dinson (1978) et Walker (1979).

Plusieurs publications des ministères gouvernementaux proposant des programmes d'aides sous toutes formes ont aussi été consultées.

Ont également participé à la cueillette d'informations dans le processus de l'image riche, les administrateurs et les cadres de l'entreprise ainsi que le personnel complet de production, distribution, vente et administration.

Je voudrais souligner également que ma principale source d'informations sur l'Industrie des boissons gazeuses, la fabrication, le management, le financement et tout autre aspect de cette Industrie, m'a été fournie par mes confrères embouteilleurs-distributeurs.

Les discussions et les nombreuses visites à des confrères m'ont permis de connaître parfaitement l'Industrie avec ses dessous et ses dessus. A cette fin, j'ai rencontré:

- Monsieur Pierre Huneault, directeur des usines COCA COLA LIMITÉE de Montréal;
- Monsieur Dan Sedlak, ingénieur de projet chez COCA COLA LIMITÉE;

- Monsieur Denis Gagné, assistant directeur général à Sherbrooke (Cempro);
- Monsieur Yvon Thibeault, propriétaire des usines de Victoriaville et Thetford Mines;
- Monsieur Guy-H. Mainville, propriétaire des usines de Québec;
- L'association des boissons gazeuses du Québec;
- Monsieur René Tremblay, embouteilleur PEPSI COLA du Saguenay;
- Visites des usines de Trois-Rivières, Drummondville, La Tuque, Dolbeau et Toronto;
- Séminaires des embouteilleurs et diverses réunions à Montréal et Toronto.

Les revues spécialisées portent surtout sur la situation aux États-Unis et elles ne m'ont été que de peu de recours.

Finalement, l'auteur de par son poste à l'intérieur de l'entreprise possédait une information complète sur tout le processus utilisé dans chacun des domaines de l'entreprise; il connaissait également les contraintes financières, le climat de l'organisation et autres particularités de l'entreprise.

### 3. DÉMARCHE

En collaboration avec le personnel de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE et avec l'aide d'administrateurs dans le domaine des boissons gazeuses, nous avons:

- comparé notre situation avec celle des autres embouteilleurs de la région et du Québec;
- vérifié les produits offerts en fonction de ceux que nous offrons;
- déterminé notre situation face aux confrères embouteilleurs;
- pris connaissance des structures existantes dans chacune des fonctions managériales;
- traité l'information;
- comparé avec les activités et les résultats de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE;
- donné compte-rendu préliminaire et régulier aux actionnaires par la voie du Conseil d'administration;
- apporté des corrections en cours de cueillette d'informations permettant une meilleure opération de l'entreprise;
- proposé une démarche de recherche de financement qui a été acceptée;

- proposé une solution de financement;
- implanté la démarche;
- présenté une demande de financement à la S.D.I.;
- corrigé les lacunes de la démarche de recherche de financement;
- finalisé un emprunt de \$ 500,000 auprès de la S.D.I.;
- instauré des mesures de contrôle pour la démarche de recherche;
- rédigé un diagnostic dans le cadre d'un mémoire à présenter pour l'obtention de la maîtrise en gestion des P.M.O.

#### 4. CONCLUSION

Ce diagnostic m'a permis d'avoir un portrait complet de l'entreprise que j'administre. De plus, j'ai été à même de constater les points forts et les points faibles de l'entreprise.

L'utilisation de la méthode de P.B. Checkland donne l'avantage de divulguer l'image réelle de l'entreprise et permet également de mieux connaître l'environnement dans lequel opère l'entreprise.

Il n'est pas toujours facile de suivre la démarche de Checkland, mais l'utilisateur a toujours le loisir de modifier certains passages afin d'adapter et répondre aux besoins du diagnostic à réaliser.

C'est ainsi que lors de l'utilisation de la méthode j'ai relevé les points suivants:

### Analyse (problématique)

Première étape de la méthode, cette partie m'a été d'un grand recours. Étant nouveau dans l'entreprise, la méthode m'a obligée à faire le tour complet de l'entreprise et m'a obligé également à connaître chacun des secteurs de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

C'est ainsi qu'après seulement deux (2) semaines dans l'entreprise, j'avais une vue d'ensemble de l'environnement des structures, des processus, du climat de l'organisation et déjà les indicateurs m'étaient apparus m'indiquant les zones problématiques.

Une faiblesse de cette étape de la méthode est peut-être le manque d'outils permettant de recueillir l'information et à cet effet, j'ai dû pallier par des outils-maison et de nombreuses heures de travail.

### Ancrage

Cette partie de la méthode ne m'a posé aucune contrainte, le problème de finance étant tellement évident chez BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.

J'ai pu constater que le problème principal était souvent accompagné de sous-problèmes ou de problèmes secondaires, et nous avons en cours de diagnostic solutionné ces problèmes secondaires, d'où un autre point fort de la méthode.

### Conceptualisation

Solutionner un problème financier ne demande pas une conceptualisation extrêmement poussée dans la P.M.E. Les solutions sont limitées à l'approvisionnement de capitaux et aux exigences des marchés. Il ne reste qu'à déterminer la concession de pouvoir du risque (propriété) que nous sommes prêts à sacrifier ou le rang que l'on occupe comme actionnaire. Il faut être en mesure de bien démontrer les forces de l'entreprise et bien vendre son projet de financement.

L'inventaire des sources d'approvisionnement m'était déjà connu grâce à un travail que j'avais réalisé sur le financement des P.M.O. dans le cadre de la maîtrise en gestion des P.M.O. (1981).

### Généralités

En général, la méthode de P.B. Checkland ne m'a pas posé de difficultés particulières et je peux affirmer que sa force réside dans les capacités de l'utilisateur de pouvoir exercer chacune des étapes dans l'entreprise diagnostiquée. A cet égard, j'avais toute latitude pour appliquer cette méthode.



## MANDAT D'INTERVENTION

## CADRE D'INTERVENTION

BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE est une entreprise de boissons gazeuses qui opère un système d'embouteillage et de distribution des produits COCA-COLA LIMITÉE sur le territoire du Saguenay, de la Malbaie et de la Côte Nord.

Depuis ses débuts en 1980, cette entreprise s'est surtout préoccupée de relever son marché, mais les efforts financiers l'ont affaibli considérablement à un point tel qu'il est devenu difficile d'assurer de nouveaux financements compte tenu de la situation financière de l'entreprise et vu également la non confiance des actionnaires dans la poursuite des opérations.

Les propriétaires ont donc dans un dernier effort changé la direction de l'entreprise en nommant un nouveau directeur général à qui ils ont confié en même temps un mandat de faire un diagnostic sur l'entreprise qui favoriserait la découverte de la problématique, la conceptualisation de solutions et leurs applications.

C'est ainsi que depuis le début de juin 1982, le directeur général a préparé le présent diagnostic en joignant à la pratique la théorie acquise en cours de maîtrise.

## APPROCHE PRÉLIMINAIRE

### Les objectifs

Examiner et étudier les moyens ou les stratégies de financement qui permettraient à l'entreprise de trouver rapidement un financement permettant la continuité des opérations et l'amélioration de la production par l'acquisition d'équipements indispensables.

### Travail à accomplir

- Vérifier la situation des autres embouteilleurs-distributeurs du Québec et principalement ceux de la région environnante.
- Comparer les résultats obtenus avec ceux de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE.
- Analyser les méthodes de financement et d'autofinancement.
- Analyser les diverses sources de financement utilisées par les confrères embouteilleurs.
- Inventorier les sources de financement.
- Inventorier les activités d'associations embouteilleurs et de l'industrie pour connaître leur programme sur le financement d'entreprises de boissons gazeuses.

- Établir la meilleure stratégie ou les meilleurs moyens à utiliser pour doter l'entreprise d'un cheminement favorisant la découverte de sources de financement.
- Participer et implanter cette stratégie ou l'application de ces moyens.

#### Environnement

- Les entreprises de boissons gazeuses doivent s'en tenir à la réglementation des FRANCHISEURS ainsi qu'aux réglementations du ministère des Aliments et Drogues et la Loi des poids et mesures.
- Les prix de comptes nationaux sont fixés par la compagnie COCA-COLA LIMITÉE.
- L'étendue du territoire présente des parties de territoire qui n'ont que peu de population avec un très grand éloignement.
- L'entreprise participe au développement de l'industrie en étant membre des différentes associations canadiennes et québécoises.

#### Sources d'information

- Les embouteilleurs-distributeurs de la région et ceux du reste du Québec.

- Les associations canadiennes et québécoises.
- Statistiques Canada.
- Le «Know-How» d'administrateurs.
- Les entreprises se spécialisant dans les boissons gazeuses.
- Les revues spécialisées.

### MÉTHODOLOGIE

Pour le diagnostic sur l'entreprise BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE, la méthode systématique de diagnostic de Checkland a été retenue et le rapport d'intervention suivra la démarche de cette méthode.

Cette méthode s'adapte à des contextes flous, dynamiques et complexes, elle recherche l'efficience. Son utilisation nécessite la participation des acteurs, concepteurs, décideurs et clients.

Il faut noter que la méthode Checkland assume peu de choses quant à la situation et elle devrait normalement être utilisée au tout début dès l'apparition des symptômes.

Nous avons reproduit dans la page qui suit un résumé succinct de la méthode de P.B. Checkland en élaborant par de courtes descriptions les phases du processus à suivre en cours de diagnostic.

Le processus Checkland comprend huit (8) étapes, dont en voici un résumé:

1. Identification du milieu problématique:

Avec l'acteur, doit permettre le choix du point d'ancrage. La génération d'une image riche de la réalité. Se valide par consensus avec les gens de la boîte après avoir vérifié la tendance et les indicateurs.

2. Analyse:

Identification des structures et des processus existants ainsi que les incongruités pouvant se développer entre les deux. Identification des candidats aux rôles de problèmes. Se valide par consensus en comparant: structure, processus et climat.

3. Définition de l'ancrage:

L'ancrage détermine la perspective sous laquelle le problème doit être étudié. Recherche des interrelations pour déceler les problèmes qui découlent de d'autres problèmes ou d'un problème majeur. Définition de l'ancrage pour l'étude du système pertinent, son rôle et la ou les missions à remplir. Se valide en tant que système particulier par la méthode PECTAP ou de façon conceptuelle en vérifiant si ça correspond avec les acteurs du système étudié.

4. Caractéristique essentielle d'un système répondant à la définition de l'ancrage:

La structure et les composants du modèle doivent prévoir les activités nécessaires pour rencontrer la définition de l'ancrage. Conceptualisation d'un système idéal répondant le mieux à la définition de l'ancrage. Se valide par cohérence et par comparaison avec ce qui a été fait dans le domaine étudié.

PROCESSUS INDUCTIF

PROCESSUS DEDUCTIF

5. Comparaison:

Comparaison entre ce qui existe et le modèle conceptuel de façon à définir un éventail de changements souhaitables et réalisables. Fait ressortir le vrai problème. Se valide de façon dialectique.

#### 6. Sélection:

Choix du changement pertinent à apporter au système pour améliorer la situation problématique.

#### 7. Design et implantation:

Conceptualisation du design pour lequel les gens du système sont prêts à donner leur accord et à s'impliquer.

#### 8. Evaluation:

Revision de la situation problématique et de la définition de l'ancrage à la lumière de l'expérience et des connaissances acquises dans le processus.

### ÉCHÉANCIER

Une rencontre hebdomadaire avec les actionnaires de BREUVAGES LEMIEUX LIMITÉE a été prévue afin de suivre l'évolution du dossier et afin également de souligner les points qui n'auraient pas été couverts ou les points non pertinents de l'étude.

Le rapport final et les solutions retenues devront être présentés avant le mois de mars 1983, date limite pour l'entreprise.

BUDGET

Étant moi-même à l'intérieur de l'entreprise comme directeur général, aucun budget n'a été alloué ou négocié, et il va sans dire que des facilités techniques et monétaires sont à ma disposition pour mener à bon terme cette intervention.

Les actionnaires étant soucieux de l'approvisionnement en financement, ils attachent beaucoup d'importance à ce mandat et ils sont également disposés à opérationnaliser les solutions retenues dès que le rapport sera déposé.



## BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

CONSEIL des Ministres du Développement Économique, Assistance et Informations pour le développement de l'entreprise, AIDE, ministère des Approvisionnements du Canada 1979.

DINSON, Elroy, Financing the smaller company, Long Range Planning, vol. 11, décembre 1978.

PEYARD, Josette, Système financier et taille de l'entreprise, revue française de gestion, novembre et décembre 1978, pp. 60-70.

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

WALKER, Ernest W., Financial management of the small firm, Prentice-Hall.