

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR
REMY BEDARD

LA GESTION D'UNE ENTREPRISE
PAR LE CONTROLE DE SES ACTIVITES

OCTOBRE 1990



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

RESUME

Le diagnostic-intervention qui a conduit à la présentation de ce mémoire provient d'une entreprise de Ville de La Baie . Ce travail a pour but d'analyser les opérations de cette entreprise afin d'y diagnostiquer les malaises , de formuler des recommandations réalistes pour en assurer la survie et la continuité sans oublier les moyens de les mettre en application .

La méthodologie que nous avons utilisée est celle qui nous a été enseignée lors de nos cours préparatoires à l'exécution de notre recherche-action et au dépôt de notre mémoire nous conduisant à l'obtention de notre diplôme . Cette méthodologie est celle développée par M. Peter B. Checkland de l'Université Lancaster en Angleterre et adaptée par M. Paul Prévost de l'Université du Québec à Chicoutimi .

Dans l'application de la méthodologie utilisée tout au long de ce travail , nous fûmes à même de constater certains malaises vécus dans l'entreprise , d'en privilégier un de commun accord (acteur et chercheur) : celui du contrôle rationnel et efficace des opérations de l'entreprise .

A l'instar de cette constatation , nous avons formulé et conçu un modèle répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise et surtout de son dirigeant .

Ensuite nous avons proposé un ensemble de moyens d'action et de recommandations susceptibles de faciliter l'application des changements suggérés .

Les dernières pages de ce mémoire sont réservées au chercheur pour la présentation de ses réflexions sur la méthodologie utilisée , la démarche effectuée et les connaissances acquises lors de la réalisation de ce travail .

Je dédie ce rapport de maîtrise à mon épouse , Hélène
et à mes deux enfants , Caroline et Jean pour l'encouragement
qu'ils m'ont donné tout au long de ce travail .

Remerciement

Je tiens à remercier particulièrement M. Raymond Auger qui a accepté d'encadrer mon travail à la suite du retrait en dernière minute de M. Adam Lapointe pour raison de santé .

Avertissements

À la demande expresse du propriétaire, il nous est interdit de divulguer des chiffres ou des ratios pouvant informer quiconque de la santé financière de l'entreprise sans son accord préalable .

Un incendie a détruit presque complètement les installations de l'entreprise à l'étude le 15 septembre 1985 . Le propriétaire en a vendu les restes en février 1986 et occupe depuis un emploi pour un important concessionnaire automobile de la région .

Le nouveau propriétaire a entrepris des réparations et prévoit une réouverture prochainement .

Table des matières

Résumé	i
Remerciement	ii
Avertissements	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux	x
Liste des cartes	xi
Liste des annexes	xii
Légende	xiii

Chapitre 1 : Introduction

1.1	Introduction	2
-----	--------------	---

Chapitre 2 : Le mandat

2.0	Présentation du mandat	5
2.1	Le mandat	5
2.2	La méthodologie	5
2.3	Les étapes	6
2.4	Echéancier de la recherche	8

Chapitre 3 : Image riche

3.0	Elaboration de la problématique	12
3.1	Présentation de l'organisation	12

3.2	Environnement	14
3.2.1	Environnement économique	14
3.2.2	Environnement légal	17
3.2.3	Environnement social	19
3.2.4	Environnement physique	20
3.3	Structure	22
3.3.1	Organigramme	22
3.3.2	Description des tâches	22
3.3.3	Politiques opérationnelles	23
3.3.4	Règlements	23
3.3.5	Aménagement physique des lieux	24
3.4	Processus (description)	29
3.5	Climat organisationnel	32
3.6	Analyse des indicateurs	33
3.6.1	Finance	33
3.6.2	Marketing	33
3.6.3	Production	35
3.6.4	Personnel	35
3.6.5	Gestion générale	36
3.7	Sélection du problème à étudier	37
3.7.1	Candidats au poste de problème	37
3.7.2	Choix du problème à retenir	39
3.7.3	Revue de littérature	39

Chapitre 4 : Ancrage

4.0	Ancrage	44
4.1	Choix du système pertinent	44
4.2	Définition du système pertinent	44
4.3	Validation de la définition avec P.E.C.T.A.P.	45

Chapitre 5 : Conceptualisation

5.0	Conceptualisation	50
5.1	Le modèle	50
5.2	Le modèle conceptuel (schéma)	51
5.3	Validation du modèle conceptuel	54
5.3.1	Le système a des objectifs	54
5.3.2	Le modèle a des mesures de performance	54
5.3.3	Le modèle a des composantes , elles-mêmes systèmes ayant toutes les caractéristiques appropriées	55
5.3.4	Les composantes sont interreliées	55
5.3.5	Les particularités du système	55
5.4	Validation du modèle pour sa cohérence scientifique	56
5.5	Les raisons du choix de ce modèle	57
5.6	Conclusion	58

Chapitre 6 : Comparaison

6.0	Comparaison	61
6.1	La comparaison avec la réalité	61
6.2	Les ratios de performance	62

Chapitre 7 : Changements

7.0	Changements identifiés	66
7.1	Identification des changements possibles	66
7.2	Application des changements sélectionnés	67
7.3	Le contrôle	68

Chapitre 8 : Enquête

8.0	Enquête	71
8.1	Le secteur	71
8.2	Les résultats	73

Chapitre 9 : Réflexion théorique

9.0	Réflexion théorique	83
9.1	Sur l'entrepreneurship	83
9.2	Sur le contrôle	93
9.3	Sur la méthodologie	105
9.4	Sur la démarche	107
9.5	Les connaissances acquises	109

10.0 Conclusion

116

Bibliographie	119
Annexes	123

Liste des tableaux

Tableau 1 : Plan des aires de travail	27
Tableau 2 : Processus de gestion et de transformation	30
Tableau 3 : Sous-système gestion comptable	31
Tableau 4 : Modèle conceptuel	51
Tableau 5 : Sous-système contrôle	52
Tableau 6 : Sous-système comptable	53

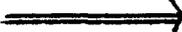
Liste des cartes

Carte no 1 : Ville de La Baie	15
Carte no 2 : Saguenay-Lac-Saint-Jean	21

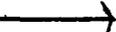
Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme	125
Annexe 2 : Description des tâches	127
Annexe 3 : Politiques opérationnelles	131
Annexe 4 : Règlements	134
Annexe 5 : Programme travail partagé	136
Annexe 6 : Rapport des ventes	142
Annexe 7 : Conciliation bancaire	144
Annexe 8 : Ratios de performance	146
Annexe 9 : Budget	148
Annexe 10: Questionnaire	150

Légende

Flux de pièces 

Flux d'argent 

Flux d'information 

Activités 

Environnement 

Système et sous-système 

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 Introduction

Le mémoire de recherche-action s'inscrit dans la procédure habituelle du programme de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi .

Il nous donne la possibilité de vérifier sur le terrain les connaissances apprises dans nos cours théoriques .

La démarche que nous avons amorcée en novembre 1983 consiste en une étude d'un cas pratique soit une entreprise de réparations automobiles au Saguenay . Celle-ci vit des moments pénibles à la suite d'un nouveau départ en affaires .

Nous avons élaboré un questionnaire dans le but de valider notre recherche auprès du secteur et nous informer des problèmes réels rencontrés par les dirigeants de ce dernier .

Nous nous sommes servis de la méthodologie de Peter B.

Checkland , professeur à l'Université Lancaster en Angleterre pour la réalisation de cette démarche . Cette méthodologie pouvant être utilisée pour tous les genres de problèmes , nous l'avons choisie pour démontrer qu'il était possible de l'appliquer à de Petites Organisations .

Après avoir complété la première partie du travail , nous nous sommes permis d'apporter nos réflexions sur la méthodologie , la démarche et les connaissances acquises lors de l'élaboration de ce long travail .

CHAPITRE 2
LE MANDAT

CHAPITRE 2

PRESENTATION DU MANDAT

2.1 Le mandat

En novembre 1983 , j'entrais en contact avec le propriétaire d'une entreprise de réparations automobiles de Ville de La Baie afin de lui offrir mes services à titre de consultant en administration . Cette démarche étant effectuée dans le but d'analyser les opérations de cette jeune entreprise et d'y suggérer des recommandations , sous-tendait en plus l'obligation de remplir les exigences permettant l'obtention du diplôme de la maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi .

Mon mandat est donc de dresser la liste des activités de cette entreprise , de les analyser , d'y apporter des commentaires et de proposer des recommandations afin d'en faciliter et accélérer l'expansion .

2.2 La méthodologie

Différentes approches peuvent être envisagées dans ce genre d'analyse . Nous avons retenu dans l'élaboration de ce

travail la méthodologie systémique de Peter B. Checkland (1) professeur à l'Université Lancaster en Angleterre .

Il y a plusieurs raisons qui nous incitent à utiliser cette méthode mais principalement les suivantes :

- 1- elle peut s'attaquer à tous les problèmes quel que soit leur degré de complexité ;
- 2- elle favorise l'intervention des différents acteurs à n'importe quelle étape de la méthodologie ;
- 3- elle nous donne une idée globale assez précise de l'entreprise : organisation , problème ou autre phénomène que nous analysons ;
- 4- elle est dynamique , elle possède un système de rétroaction qui permet d'évoluer en même temps que l'entreprise .

2.3 Les étapes

Cette méthodologie comprend sept (7) étapes :

- 1- élaboration de la problématique ;
- 2- ancrage ;
- 3- conceptualisation ;
- 4- comparaison ;
- 5- identification des changements possibles ;

- 6- application des changements sélectionnés ;
- 7- contrôle .

Nous les définirons ici en quelques mots :

- l'élaboration de la problématique consiste en une description aussi complète que possible du super-système , de l'environnement , de la structure , des processus , du climat organisationnel et des indicateurs financiers , marketing , personnel ou autres ;

- l'ancrage correspond à la perspective sous laquelle le problème doit être examiné ;

- la conceptualisation est le modèle réalisé à partir de l'ancrage sélectionné , la structure et les composantes du modèle doivent prévoir les activités élaborées dans la définition de l'ancrage ;

- la comparaison est le moyen qui nous permet de confronter la réalité avec le modèle conceptuel élaboré à l'étape précédente ;

- l'identification des changements possibles consiste

à dresser la liste des transformations désirables à effectuer et à en étudier les implications auprès des acteurs ;

- l'application des changements sélectionnés fait appel aux modifications impliquées chez les acteurs ;

- le contrôle réfère à l'évaluation permanente de la méthode , de ses composantes et des résultats obtenus ; il nous permet d'apprendre et d'adopter au besoin des actions pouvant corriger une situation problématique .

2.4 Echéancier de la recherche

<u>Mois</u>	<u>Description</u>
Novembre 1983	- Mandat de recherche-action.
Janvier 1984	- Problématique du projet (image riche) , identification du problème qui sera privilégié .
Février 1984	- Modèle conceptuel : ancrage et modèle .

- Avril 1984 - Identification des changements à apporter ;
conception de solutions ;
planification des changements.
- Octobre 1990 - Présentation et dépôt du rapport de recherche-action ;
réflexion méthodologique sur l'expérience vécue , les démarches suivies et les modèles retenus .

REFERENCES

- 1 Checkland , P.B. , Towards a Systems Based of Methodology for

Real-World Problems Solving , Journal of

Systems Engineering , Winter 1972 , Vol.3,
no 2 .

CHAPITRE 3
IMAGE RICHE

CHAPITRE 3

ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE

3.1 Présentation de l'organisation

L'entreprise étudiée offre les services d'entretien et de réparations d'automobiles et de camions légers à toute la population de Ville de La Baie . Fondé il y a une quinzaine d'années par M. Laurent Gagnon , ce commerce a toujours eu de la difficulté à se maintenir à flot .

Plusieurs dirigeants tantôt actionnaires ou gérants s'y sont succédés . En 1981 , M. Régis Dufour en devint le gérant à la demande expresse de M. Laurent Gagnon . Il l'opéra pendant près de deux ans avant d'être entraîné dans la faillite du groupe d'entreprises dirigées par M. Gagnon . L'entreprise déclarait donc faillite au début de l'année 1983 .

M. Dufour décide de l'acquérir et entreprend les démarches auprès du Syndic concerné . Il prend possession de l'équipement et de l'inventaire environ deux mois après l'interruption des activités et s'installe dans un nouveau local situé sur une artère achalandée de Ville de la Baie .

Fort d'une expérience mécanique incontestée et stimulé par son statut de propriétaire , il entreprend les changements avec enthousiasme . Il rencontre rapidement quelques difficultés d'ordre administratif comme nous serons à même de le constater dans le cadre de cette étude .

L'entreprise , opérée sous franchise par un propriétaire unique , détient une charte fédérale depuis le mois de mars 1983 . Le propriétaire en est le président et le directeur général . Elle requiert les services de deux employés à temps plein ou partagé (1) selon les besoins .

Elle se spécialise dans la vente et l'installation de systèmes d'échappement , de pièces de suspension , de pneus pour tous genres de véhicules automobiles ou camions légers de fabrication américaine ou importée . Une nouvelle sphère d'activité s'y ajoutera au printemps 1984 , soit la vente et l'installation des freins pour les mêmes types de véhicules .

Les deux employés réguliers de l'entreprise occupent les fonctions de mécanicien et d'installateur . De plus , le mécanicien remplace le propriétaire au comptoir de ventes lorsque ce dernier doit s'absenter . L'installateur exécute aussi différents travaux tels : le montage des pneus , les

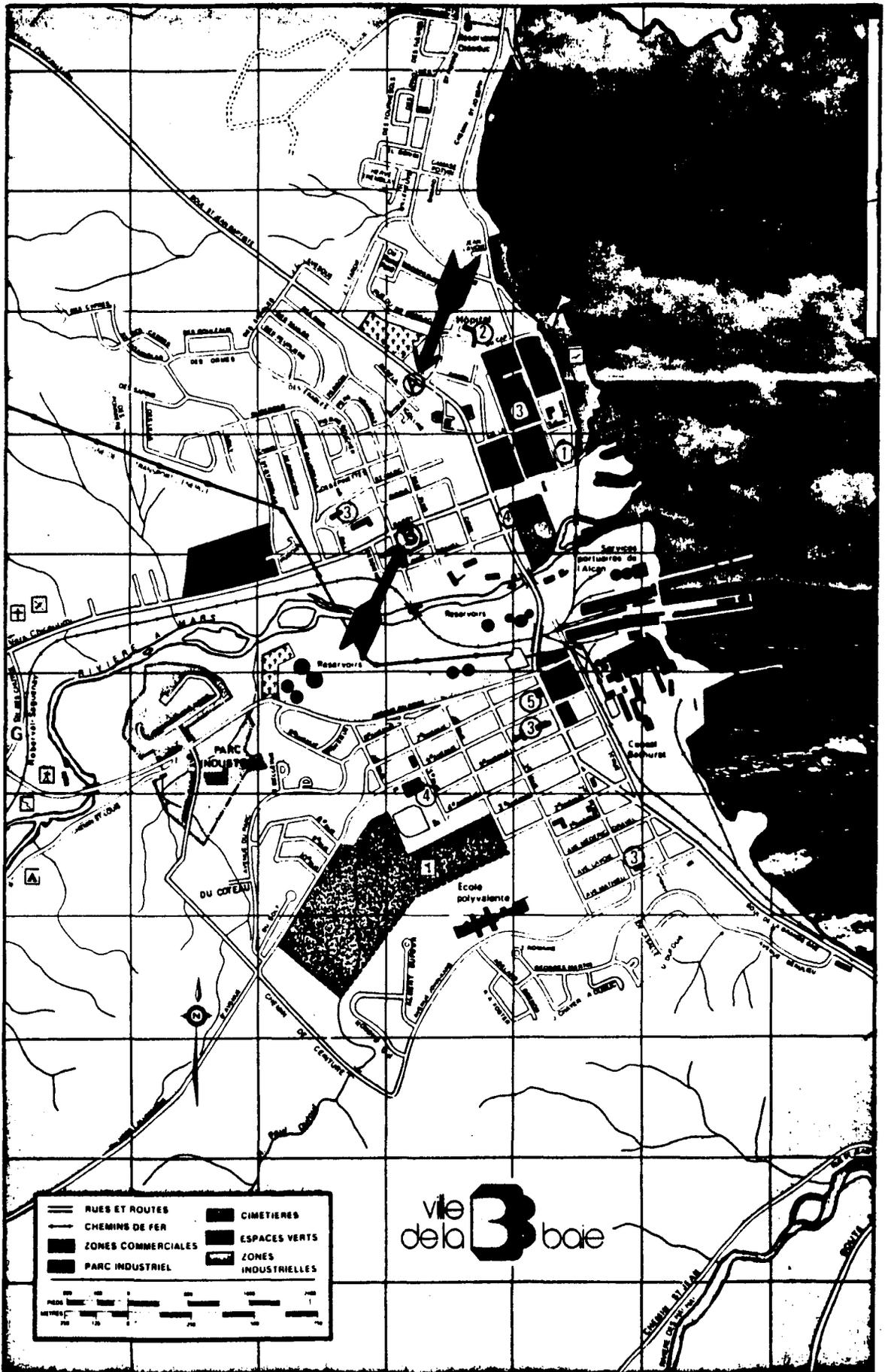
lubrifications et autres tâches à la demande du patron ou de son substitut .

3.2 Environnement

3.2.1 Environnement économique

L'entreprise sise à Ville de la Baie vient de déménager de la rue Elgin (identifiée par le point A sur la carte no 1) à la rue Bagot (identifiée par le point B sur la même carte) depuis le mois de mars à la suite de la faillite de son ancien possesseur . Le nouvel emplacement est bien situé près des principaux commerces sur l'une des artères commerciales (2) les plus achalandées de Ville de La Baie et non loin de la route conduisant aux nouvelles installations de l'Usine Alcan opérant depuis peu dans cette ville .

Dans le rayon avoisinant , il existe plusieurs concurrents pour l'un ou l'autre des produits offerts par l'entreprise à l'étude . Certains sont membres de chaînes importantes comme Maurice Rousseau ltée une division d'Acklands (un important grossiste en pièces d'automobiles) ; Canadian Tire une chaîne de magasins et de départements de services couvrant le pays entier ; P.L. pièces d'autos ltée affiliée au



groupe Uni-Sélect (un important réseau de distribution de pièces d'autos et de camions de toutes marques) . Par ailleurs , une vingtaine d'ateliers de réparations mécaniques , sont indépendants ou franchisés et sont éparpillés un peu partout à la grandeur du territoire . Plusieurs y sont implantés depuis bon nombre d'années et entendent bien y demeurer . La compétition y est soutenue sur tout l'ensemble du territoire .

Plusieurs résidents de Ville de la Baie profitent de leurs déplacements à la ville voisine , Chicoutimi pour y effectuer leurs achats de biens et services . Une intense campagne de publicité intitulée "Ti-Jean le voisin" (3) fut produite grâce à la participation de plusieurs médias dont la télévision en 1983 , pour essayer de rapatrier ces revenus à Ville de La Baie .

Cette ville fut durement touchée par la récession économique et ne s'en est d'ailleurs pas encore complètement remise . Nous pouvons prévoir encore un an avant la reprise des activités économiques dans ce secteur de la région .

La construction d'une usine de la compagnie Alcan du Canada à Ville de La Baie laissait présager une amélioration de la situation de l'emploi . Malheureusement , pour diverses

raisons , plusieurs employés ont été recrutés dans les villes avoisinantes .

Pendant cette même période , l'usine de la Consolidated Bathurst a dû réduire ses activités , ce qui a contribué à la diminution du nombre d'emplois disponibles ou réels dans ce secteur de la région .

Il existe malgré tout un potentiel commercial non négligeable et appréciable pour l'entreprise analysée , bien que cette ville abrite un bon nombre de non-travailleurs et de consommateurs des villes avoisinantes . Le vieillissement du parc de véhicules automobiles (4) ainsi que l'abandon des affaires de certains commerçants à la suite de la dernière récession permettent une percée dans ce domaine .

3.2.2 Environnement légal

Plusieurs lois , règlements ou normes régissent les opérations quotidiennes de l'entreprise . Nous tenterons d'en dresser une liste la plus complète possible .

3.2.2.1 Cadre légal de l'entreprise

- loi régissant les corporations canadiennes .

3.2.2.2 Lois régissant le travail

- loi régissant les heures d'ouverture et de fermeture des établissements commerciaux ;
- comité paritaire de l'industrie de l'automobile des régions Saguenay-Lac-St-Jean ;
- commission de santé et sécurité du travail ;
- lois sur les normes minimales du travail ;
- code du travail du Québec ;

3.2.2.3 Lois à caractère économique

- lois fiscales sur le revenu du Québec et du Canada ;
- loi sur la régie des rentes du Québec ;
- loi de l'assurance-maladie ;
- loi de l'assurance-chômage .

3.2.2.4 Loi concernant la langue de travail au Québec

- charte de la langue française .

3.2.2.5 Lois concernant le produit ou le service

- loi régissant les ventes de produits pétroliers ;
- loi pour la protection du consommateur ;
- lois régissant la publicité ;
- dispositions du code civil .

3.2.2.6 Autres lois

- loi régissant les prêts à la petite entreprise ;
- lois régissant les prêts commerciaux ;
- loi sur le nantissement commercial ;
- loi sur les hypothèques .

3.2.2.7 Règlement municipal

- règlement sur le zonage de Ville de La Baie .

3.2.3 Environnement social

Plusieurs clients des commerces de Ville de La Baie proviennent des agglomérations plus petites telles : Anse

Saint-Jean , Petit-Saguenay , Saint-Félix D'Otis ,
Rivière-Eternité ou autres (carte no 2) . Les résidents de
Ville de La Baie achètent aussi dans les villes avoisinantes :
Chicoutimi ou Jonquière . Certains ne consomment à l'extérieur
que s'il n'existe aucun service ou produit qui ne puisse les
satisfaire chez eux . Enfin bon nombre de salariés qui se
déplacent dans d'autres villes pour leur travail (employés des
usines Alcan de Jonquière , des centres commerciaux ou autres)
profitent de l'occasion pour y effectuer leurs achats de biens
et services .

3.2.4 Environnement physique

Ville de La Baie est située à une vingtaine de
kilomètres de Chicoutimi et à une quarantaine de Jonquière
(carte no 2) . Les consommateurs originaires de Ville de La
Baie se rendent en plus grand nombre à Chicoutimi en raison de
sa proximité et de la variété des centres commerciaux (5) qu'on
y retrouve .

3.3 Structure

3.3.1 Organigramme

Tous les employés reconnaissent M. Dufour en qualité de propriétaire et directeur général . Ils exécutent sous ses ordres tous les travaux requis . Lorsqu'il doit s'absenter , M. Dufour se fait remplacer par le mécanicien . Il n'existe pas d'organigramme formel dans l'entreprise . A la demande du propriétaire , nous en avons conçu un modèle et l'avons annexé au présent travail (annexe 1) .

3.3.2 Description des tâches

Nous ne retrouvons aucune description de tâches proprement dite reliée aux emplois dans l'entreprise . Les travaux sont exécutés par les employés à la convenance du directeur ou de son adjoint . Nous en avons discuté avec M. Dufour et avons cerné les tâches respectives de chacun . Nous vous présentons une description spécifique des tâches mentionnées par le propriétaire (annexe 2) .

CHAPITRE 3
IMAGE RICHE

CHAPITRE 3

ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE

3.1 Présentation de l'organisation

L'entreprise étudiée offre les services d'entretien et de réparations d'automobiles et de camions légers à toute la population de Ville de La Baie . Fondé il y a une quinzaine d'années par M. Laurent Gagnon , ce commerce a toujours eu de la difficulté à se maintenir à flot .

Plusieurs dirigeants tantôt actionnaires ou gérants s'y sont succédés . En 1981 , M. Régis Dufour en devint le gérant à la demande expresse de M. Laurent Gagnon . Il l'opéra pendant près de deux ans avant d'être entraîné dans la faillite du groupe d'entreprises dirigées par M. Gagnon . L'entreprise déclarait donc faillite au début de l'année 1983 .

M. Dufour décide de l'acquérir et entreprend les démarches auprès du Syndic concerné . Il prend possession de l'équipement et de l'inventaire environ deux mois après l'interruption des activités et s'installe dans un nouveau local situé sur une artère achalandée de Ville de la Baie .

3.3.3 Politiques opérationnelles

M. Dufour n'applique aucune politique opérationnelle structurée dans son entreprise si ce n'est l'utilisation des politiques de crédit telles que préconisées par "Visa" et "Master Charge". Il adopte au besoin les politiques jugées pertinentes aux activités de son commerce. Après avoir examiné avec soin le problème avec M. Dufour, nous lui avons suggéré fortement de transposer par écrit la formule appropriée qu'il devra adopter à cet égard. Nous vous la transmettons à la fin de ce travail (annexe 3).

3.3.4 Règlements

Les employés adoptent généralement la ligne de conduite exigée dans le milieu où ils évoluent. Lorsqu'il y a manquement, les principaux règlements sont remémorés verbalement aux usagers; ils ne sont pas formulés par écrit. Nous avons proposé à M. Dufour d'en faire la rédaction et de les afficher bien en évidence dans l'entreprise. Nous les joignons à cette étude (annexe 4).

3.3.5 Aménagement physique des lieux

La bâtisse construite sur un grand terrain plat est âgée de trente-cinq ans . Plusieurs aires de stationnement en avant et du côté est du bâtiment y sont aménagées pour les besoins de la clientèle et des employés .

Le nouveau propriétaire a dû exécuter plusieurs travaux de rénovation pour la remettre en bon état . Divers projets de lambrissage , de peinture et de fenestration ont permis d'en rajeunir l'aspect extérieur .

A l'intérieur , des travaux de nettoyage , de peinture et de classement y furent effectués . Une mezzanine et une étagère dernièrement aménagées du côté ouest servent convenablement à l'entreposage des pièces d'échappement .

A l'extrémité nord-ouest du terrain , un panneau publicitaire identifie avec fierté les différents services dispensés par l'entreprise . Bien que visible dans les deux sens , il est plus facile à apercevoir par les automobilistes roulant en direction ouest de la ville .

Les dimensions approximatives de la bâtisse sont de

onze mètres de largeur par vingt mètres de longueur et celles du terrain de vingt-neuf mètres de largeur par quarante-six mètres de longueur .

La bâtisse est divisée en quatre aires différentes (tableau 1) dont trois sont réservées exclusivement aux travaux de réparations mécaniques . La plus à l'ouest comprend une fosse ou "pit" à même le plancher permettant l'installation facile et rapide de tous les systèmes d'échappement . Afin d'éviter le maximum de déplacements à l'installateur , une étagère ainsi qu'une mezzanine furent aménagées en avant et à droite de la fosse pour y ranger les pièces d'échappement nécessaires à son travail . La machine à cintrer servant à façonner les tuyaux est placée du côté gauche à proximité de la fosse .

La deuxième est réservée aux travaux de courte durée que l'on peut effectuer directement sur place tels : l'installation de courroies , la vérification de l'antigel , la mise au point d'un moteur ou autres . Au fond de cette aire , nous retrouvons bien installés les instruments suivants : un coupe-tuyau électrique , une machine à monter les pneus , un balanceur électronique et un appareil en forme de cuve sur roues servant aux vidanges d'huile usée .

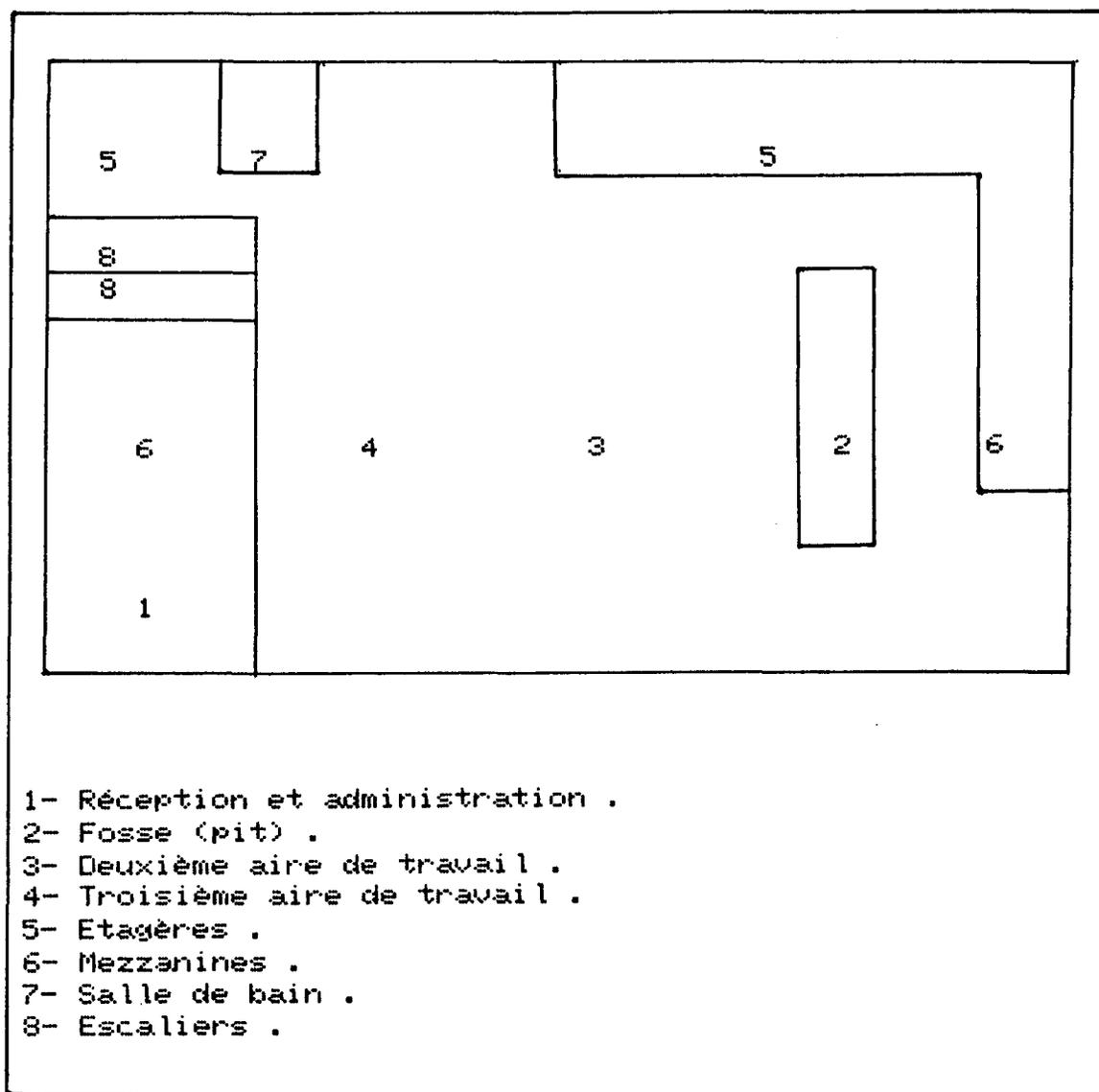
La troisième aire est pourvue d'un vérin hydraulique . Elle est utilisée pour différents travaux mécaniques nécessitant l'accès par le dessous du véhicule ainsi que pour l'installation rapide des pneus . Un établi avec un touret , un étau , un appareil servant au nettoyage des pièces ainsi qu'un analyseur électronique pour les moteurs sont proprement rangés au fond de cette aire près du mur .

La dernière aire , non négligeable , comprend trois étages . Le sous-sol contient le système de chauffage , les compresseurs à air et quelques pièces d'échappement peu courantes .

Le rez-de-chaussée regroupe la salle d'attente des clients , un bureau , deux étalages dont l'un présentant un ensemble restreint de pièces (filtres à l'huile , ampoules ou autres) et l'autre offrant différents pneus disponibles lors de la vente et l'installation sur place . Sur le même plancher , un peu en retrait , une petite salle de toilette fut aménagée pour les besoins de la clientèle et des employés .

Tableau 1

1.1 Plan des aires de travail



A l'étage supérieur , plus ou moins classés , nous retrouvons des pneus neufs hors saison , les surplus d'inventaire d'huile et de lave-vitre , les copies de factures ou d'estimations non utilisées et les vieux pneus dont les carcasses sont récupérables pour le rechapage .

Le propriétaire prévoit nettoyer et rafraîchir cet étage au cours de l'hiver pendant la période la moins occupée . Il désire le diviser en deux parties dont l'une servirait à l'entreposage des pneus neufs hors saison ; l'autre serait transformée en un bureau fonctionnel où il serait plus facile et agréable de travailler .

Lorsque ce réaménagement sera complété , soit au tout début de l'année 1984 , nous sommes assurés que la bâtisse pourra répondre adéquatement aux besoins de la clientèle pendant de nombreuses années à venir .

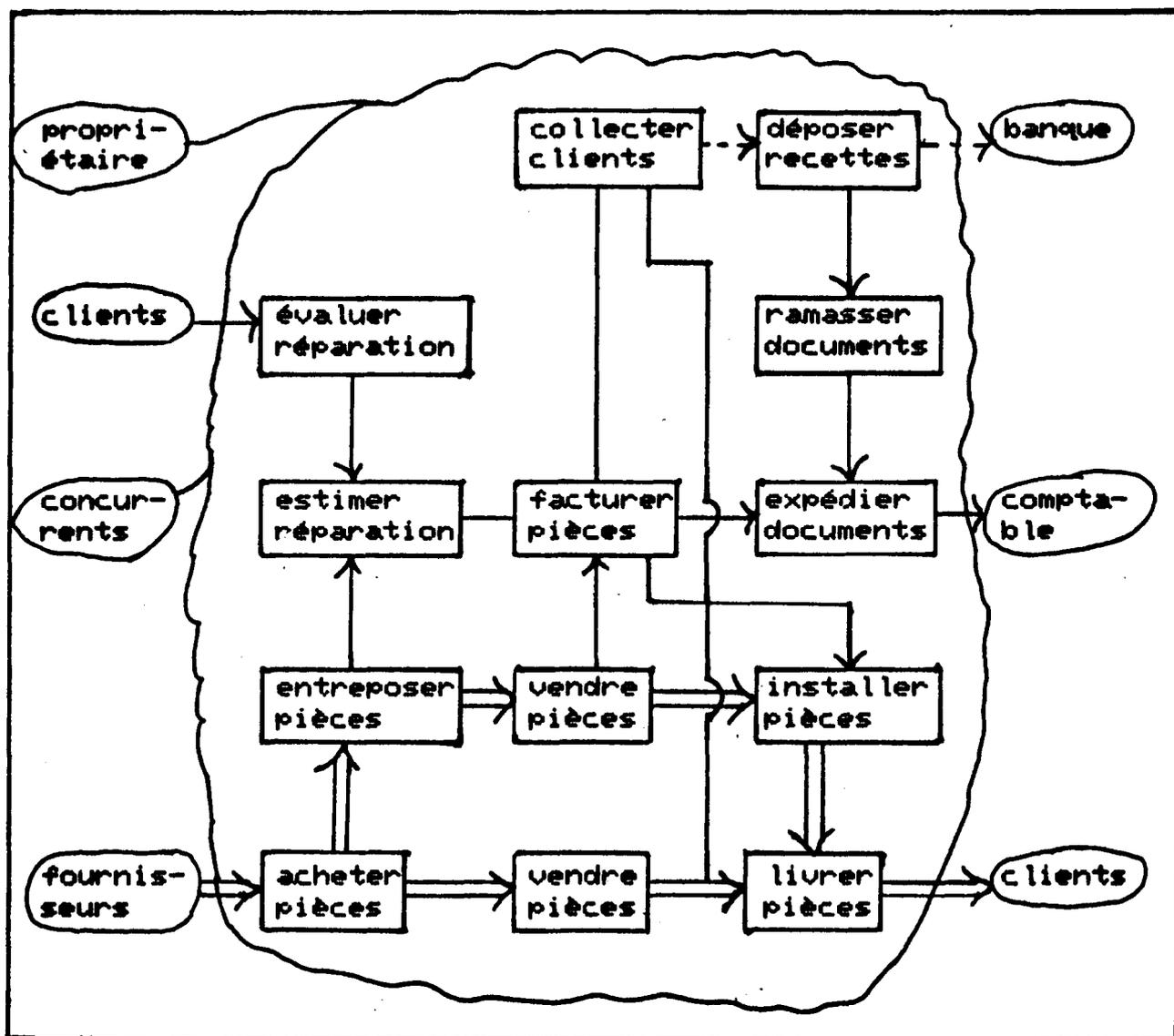
Nous sommes à même de constater à cette étape que l'aménagement général de la bâtisse est conçu de façon fonctionnelle et vise toujours le maximum d'efficacité dans le but d'améliorer la productivité des employés , de l'équipement et d'assurer une plus grande satisfaction de la clientèle .

3.4 Description du processus

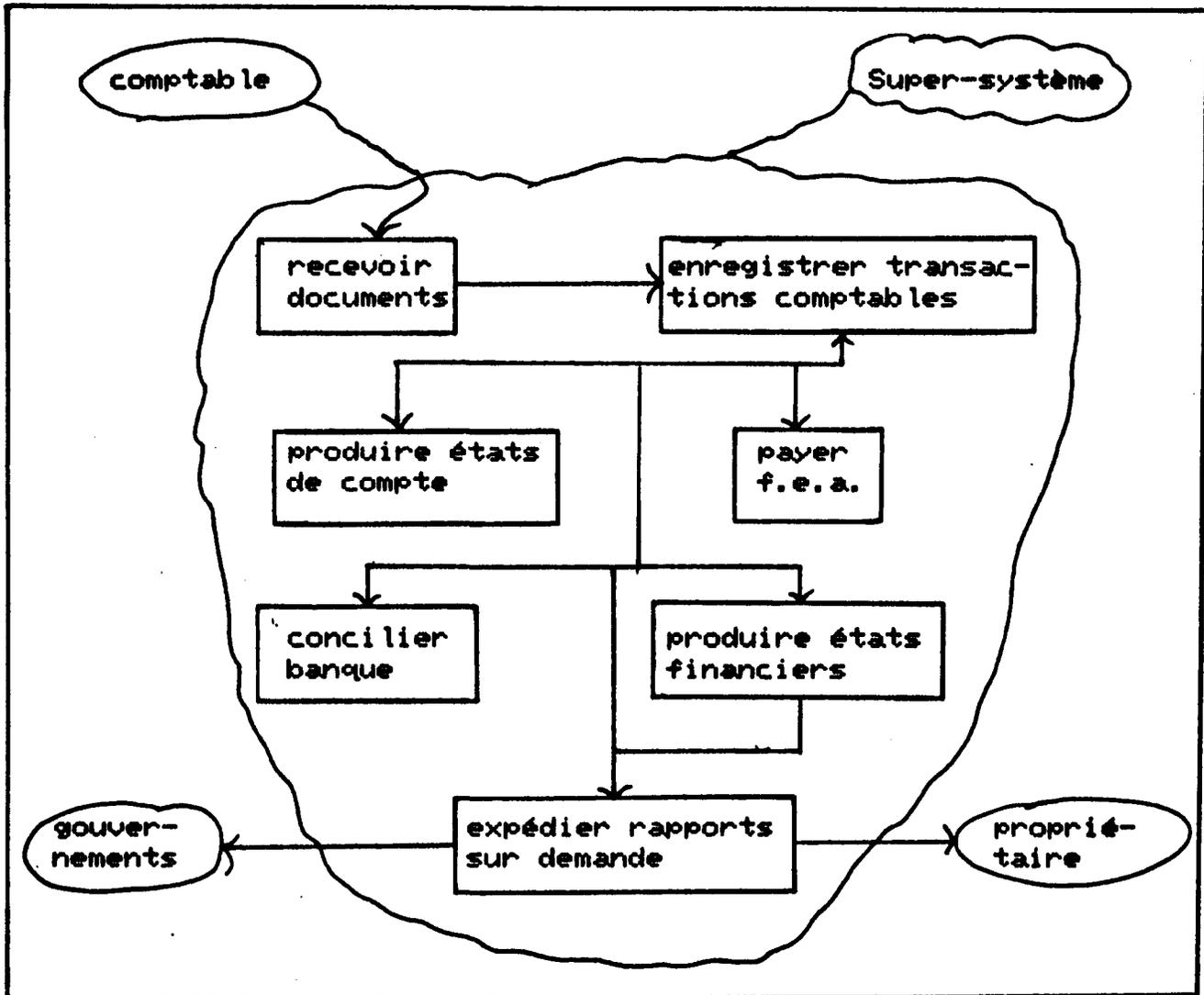
Le processus de gestion et de transformation de l'entreprise se résume aux actions suivantes :

- 1- acheter les pièces de ses fournisseurs ;
- 2- entreposer les pièces aux endroits appropriés ;
- 3- a) vendre les pièces au comptoir ; procéder à la séquence 4 et suivantes ;
b) effectuer une inspection mécanique du véhicule ;
- 4- établir la facture pour les pièces ou services offerts aux clients ;
- 5- percevoir les montants dus selon l'une des méthodes suivantes : charge magasin , argent comptant , charge sur cartes de crédit bancaire , chèques , etc. ;
- 6- procéder à l'installation ou livrer la commande aux clients ;
- 7- déposer l'argent , les chèques ou les charges sur cartes de crédit à la banque ;
- 8- expédier tous les documents au comptable (factures des fournisseurs , double du client , états de comptes des fournisseurs , bordereaux de dépôts , relevés bancaires ou autres pièces) ;
- 9- recommencer le cycle .

3.4.1 Processus de gestion et de transformation



3.4.1 Sous-système gestion comptable



f. = fournisseurs

e. = employés

a. = autres

3.5 Climat organisationnel

Le climat organisationnel de l'entreprise présente une certaine stabilité . Les opérations de ce commerce à ce jour furent assez bonnes dans l'ensemble et le propriétaire demeure un grand optimiste .

Les employés sont cependant un peu déçus d'avoir à travailler selon le programme du travail à temps partagé (annexe 5) offert aux petites et moyennes entreprises par le ministère fédéral de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration (1) afin de sauvegarder leurs emplois .

Le propriétaire et les employés essaient de planifier l'année à venir en se basant sur les opérations de l'année en cours . Ils sont aussi optimistes que le laissent voir leurs prévisions .

Il ressort clairement à l'analyse que les objectifs visés par l'un et l'autre des intervenants divergent . Après avoir discuté à maintes reprises avec le propriétaire et les employés , nous aurions souhaité que chacune des parties les transpose par écrit afin de pouvoir les comparer et d'en formuler de véritables objectifs le moment venu .

3.6 Analyse des indicateurs

3.6.1 Finance

Les états financiers en date du 1983/10/31 démontrent un surplus de 10% avant administration et frais d'intérêt après seulement six mois d'activités véritables . Le propriétaire croit l'entreprise viable . Il reconnaît cependant que ce sont les résultats d'opération des meilleurs mois d'activités pour ce genre de commerce et que les pires sont à venir .

Le niveau de liquidité bancaire est bas et le surplus d'opération est en réalité investi dans l'inventaire de l'entreprise . Le propriétaire devra donc procéder à son ajustement afin d'augmenter le taux de rotation de son stock à un niveau plus élevé ou plus profitable .

Le propriétaire devra investir dans son entreprise afin de passer les mois d'hiver et éviter de surcharger la marge de crédit qui vient tout juste de lui être consentie .

3.6.2 Marketing

L'entreprise participe à une campagne publicitaire télévisée avec les autres franchisés au prorata des ventes

effectuées par chacune d'elles au cours de l'année précédente .

Selon une entente similaire , elle bénéficie de la publicité faite dans le journal "Le Quotidien" distribué du lundi au samedi dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean .

Le propriétaire vient de signer un contrat de publicité réservant la page arrière du journal "Le Réveil à La Baie" durant huit semaines , à son choix , au cours de l'année 1984 . Ce journal est publié et distribué une fois la semaine , tous les mardis , et ce , gratuitement dans tous les foyers de Ville de La Baie et des alentours .

M. Dufour vient de négocier une entente avec le distributeur de pneus Pirelli qui consent à payer jusqu'à 50% des frais de publicité écrite conçue uniquement pour les produits spécifiques de leur compagnie .

Le propriétaire de l'entreprise est membre du club Kiwanis de la ville et prend part à quelques-unes de ses activités .

Nous constatons que l'entreprise a investi des montants appréciables dans la publicité et la promotion ,

quelquefois au mauvais endroit ; nous croyons donc que l'effort marketing pour l'année qui suivra , devrait être moins élevé et plus efficace en tenant compte de l'expérience passée .

3.6.3 Production

En ce qui concerne la production , le handicap majeur provient de l'obligation de garder deux employés pour n'en faire qu'un . Le mécanicien est incapable d'installer un système d'échappement et l'installateur a besoin d'une autre personne qualifiée pour procéder aux estimations et compléter les ventes .

3.6.4 Personnel

M. Dufour , le propriétaire est un vendeur-né , un mécanicien de grande compétence , capable de trouver et de résoudre à peu près tous les problèmes mécaniques . Mais il n'a aucun goût pour tout ce qui touche à la gestion de son entreprise , il déteste tout travail de bureau et le néglige au maximum . Son adjoint se comporte de la même façon . Cette mauvaise qualité de gestion constitue un problème majeur quant à la survie et à la croissance de l'entreprise à court et moyen terme .

Par ailleurs il nous semble que les employés ne se soient pas encore adaptés aux besoins réels de la nouvelle entreprise , qu'ils possèdent moins de connaissances , d'expérience et de compétence qu'ils le prétendent .

3.6.5 Gestion générale

Les objectifs généraux de l'entreprise ne sont pas encore vraiment fixés . Ils ne sont surtout pas écrits et peuvent changer à différents moments .

La mission de l'entreprise n'est pas complètement définie . On songe présentement à se lancer dans la distribution de pneus sur une petite échelle bien que l'on ignore encore les capacités réelles à ce niveau de l'entreprise et de son propriétaire .

L'entreprise est planifiée à très court terme , presque à vue de nez , en raison de l'absence totale de mécanismes de contrôle permettant une connaissance exacte de ses opérations ainsi que du style de leadership laisser faire du propriétaire .

Les rapports journaliers des ventes (annexe 6) sont

faits une fois la semaine et quelquefois aux deux semaines seulement . Ils sont expédiés au comptable par le retour du courrier avec les copies des factures et les autres relevés (factures des fournisseurs , d'électricité , de chauffage , relevés bancaires ou autres pièces justificatives) .

Les dépôts bancaires sont faits une fois la semaine au gré du propriétaire . A sa demande, l'émission des chèques ainsi que la conciliation bancaire (annexe 7) sont effectuées par le comptable .

M. Dufour ne conserve aucune pièce justificative dans l'entreprise (factures , relevés ou autres) pouvant lui faciliter une vérification ou un retour de marchandises expédiées par erreur ou non réclamées .

3.7 Sélection du problème à étudier

3.7.1 Candidats au poste de problème

1- L'entreprise n'a pu accumuler suffisamment de réserves pour passer la période morte que connaît habituellement ce

genre de commerce . La nécessité d'un apport supplémentaire de fonds provenant du propriétaire ou de l'extérieur devra être envisagée rapidement et très sérieusement afin de couvrir cette période .

2- Le propriétaire-dirigeant n'est pas présent de façon assidue dans l'entreprise . Il n'assure aucune heure de présence ponctuelle minimale . Il brille par son absence à plus de la moitié des quarante-quatre (44) heures d'ouverture de son commerce .

3- Le propriétaire exerce au flair la plupart des contrôles sur son entreprise . La gestion de l'inventaire se résume à faire la mise à jour du fichier contenant la liste énumérative des pièces d'échappement environ deux fois par semaine . Aucun contrôle n'est fait (entrée au fichier ou dénombrement physique) en ce qui concerne les quantités en main de pneus , batteries , huiles , filtres , lumières ou autres pièces nécessaires aux activités quotidiennes du commerce .

4- Le propriétaire avoue détester tout genre de travail de bureau . Il prétend ne pas avoir besoin de connaître en détail les composantes significatives du bilan de son entreprise car il s'est assuré les services professionnels d'un comptable à cet effet . Il juge de même inutile de savoir ponctuellement le nombre de pneus dans l'entreprise sans avoir à les compter et il ne se soucie pas de vérifier le solde de son compte en

banque avant de signer un chèque . Il doit faire appel au comptable pour expliquer les principales opérations financières de son commerce telles que conciliation bancaire , quantités de factures payées ou impayées , etc.

3.7.2 Choix du problème à retenir

Tous ces problèmes doivent être pris en considération . Cependant , nous développerons plus particulièrement dans cette étude la notion de contrôle rationnel et efficace des activités de l'entreprise car il nous obligera à traiter aussi des autres données se greffant au problème soit l'importance de la mise de fonds , du taux d'absentéisme élevé du propriétaire de même que de l'exécution quotidienne du travail de bureau .

3.7.3 Revue de littérature

3.7.3.1 Le contrôle (6)

Il est connu que tout administrateur , quelles que soient ses responsabilités et sa position dans la structure d'une organisation , doit planifier , organiser et diriger ; il doit aussi contrôler . Etant au centre des activités de tout administrateur , le contrôle doit donc être perçu dans son contexte véritable , relié intimement aux autres activités du processus administratif , influencé par leur évolution et les influençant à son tour par sa propre

évolution . Ainsi donc , dans un contexte où les activités de l'entreprise sont étroitement intégrées en pratique , il devient essentiel de concevoir le contrôle en tenant compte de l'évolution des fonctions de l'organisation et du rôle de l'administrateur .

Le rôle du contrôle est de vérifier si les actions posées à tous les niveaux de l'organisation sont telles qu'on les avait prévues en début de période et si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs établis . Une telle vérification signalera les fautes et les erreurs , permettra de réévaluer les prévisions et d'apporter des correctifs , si nécessaire , en vue d'assurer la réalisation des objectifs eux-mêmes revus .

Le contrôle dans une conception d'ensemble sera défini comme un processus continu qui :

- 1- permet au dirigeant de connaître son entreprise sous tous ses aspects ;
- 2- fournit les données nécessaires à la détermination des objectifs et à la formulation de la stratégie ;
- 3- s'assure que les ressources sont utilisées efficacement à la réalisation des objectifs .

Voici la définition de contrôle interne telle que proposée dans l'ouvrage de l'I.C.C.A. "Terminology for accountants" . (7)

Le plan d'organisation et toutes les méthodes et les mesures coordonnées adoptées au sein d'une entreprise pour protéger ses actifs , assurer l'exactitude et la fidélité des renseignements comptables , encourager l'efficacité de l'exploitation et maintenir le respect des lignes établies . Le principe de contrôle interne embrasse le contrôle administratif interne , la vérification interne et l'auto-contrôle .

L'auto-contrôle à son tour se définit comme suit : Tout système de répartition des

responsabilités , de division du travail ainsi que les méthodes de comptabilisation des opérations par lesquelles le travail d'un employé ou d'un groupe d'employés se trouve sans cesse vérifié du fait qu'il doit concorder avec le travail d'autres employés . L'un des traits essentiels du système réside dans le fait qu'aucun employé ou groupe d'employés n'a le contrôle exclusif quelconque d'opérations . Il ne faut pas confondre l'auto-contrôle avec le contrôle interne dont le contrôle est un élément important .

Pourvu qu'il soit mis au point convenablement , le système de contrôle établi en fonction du directeur peut compenser effectivement le manque d'auto-contrôle . Ceci ne veut pas dire que l'on peut arriver à un système satisfaisant dans chaque cas . Les qualités générales du directeur , la nature de l'exploitation ainsi que le système comptable varieront évidemment d'une entreprise à l'autre , mais le fait que le contrôle du travail des employés repose essentiellement sur le directeur et non sur les autres employés ne devrait pas en soi rendre le système de contrôle interne incertain . En fait la surveillance exercée directement par le directeur peut souvent aboutir à un meilleur contrôle .

Pour le contrôle comme pour toutes les autres activités du processus administratif , une règle fondamentale doit être établie : le système doit être adapté à chaque entreprise . Le système de contrôle doit être conçu selon la nature et la taille de l'entreprise , la nature et la diversité des produits fabriqués , la structure d'organisation .

REFERENCES

- 1 Note : "Le programme de travail partagé" a pour objectif principal d'éviter des mises à pied et de réduire le taux de chômage au pays , hiver 1984 .

- 2 Bouchard , Guy , Les Galeries de La Baie , Etude de marché

confidentielle pour le compte des promoteurs de ce centre commercial , automne 1983 .

- 3 Note : "Ti-Jean le voisin" est une campagne de publicité télévisée réalisée pour le compte de l'association des marchands de Ville de La Baie .

- 4 Gouvernement du Canada , Expansion Industrielle Régionale
Rapport de l'industrie automobile , 1983

p. 42 .

- 5 Déry , Gilles , Gravel , Christian , Place du Royaume Phase

III , automne 1983 .

- 6 Langlois , Guy ass. , Le management texte et cas ,

McGraw Hill , 1973 , pp. 606 , 607 ,
615 , 619 .

- 7 Comité d'études des procédés de vérification , Le contrôle

interne dans la petite entreprise , Insti-

tut Canadien des Comptables Agréés , 1967
pp. 1 , 2 , 9 .

CHAPITRE 4
ANCORAGE

CHAPITRE 4

ANCRAGE

4.1 Choix du système pertinent

Nous présenterons un système de contrôle qui permettra au propriétaire de connaître réellement les opérations de son entreprise . Il n'en existe pas comme tel et nous croyons le moment venu d'instaurer un modèle pour assurer la survie de l'entreprise à plus ou moins long terme .

4.2 Définition du système pertinent

Le contrôle efficace d'une entreprise oblige le dirigeant à effectuer un ensemble d'activités dont la tenue perpétuelle du fichier des inventaires , la production d'un rapport journalier des ventes , la production quotidienne des dépôts bancaires et d'une conciliation mensuelle ou plus fréquente au besoin , l'utilisation rationnelle des facilités de paiements offertes par les fournisseurs , la vérification régulière de l'âge et de la rotation des comptes à recevoir des clients , le tout en conformité avec les objectifs fixés au début de chaque période d'opération afin d'assurer la survie et la rentabilité de l'entreprise .

4.3 Validation de la définition

Nous utiliserons les critères proposés par Peter Checkland (1) pour nous aider à valider notre définition . L'auteur nous rappelle que ce n'est pas une validation scientifique mais plutôt une assurance que notre définition sera cohérente avec la notion de système d'activités humaines et demeurera liée à l'action . Nous devrions donc reconnaître les critères suivants dans notre définition (2) :

- le propriétaire du système ;
- l'environnement qui gravite autour du système ;
- les clients de l'activité ;
- les activités de transformation formant le coeur de la définition ;
- les acteurs , ceux qui exercent les activités du système ;
- le point de vue qui sert de cadre de référence et qui rend "signifiante" toute définition .

Propriétaire

L'entreprise est le propriétaire du système .

Environnement

Les fournisseurs et les clients de l'entreprise font partie de son environnement .

Client

Le propriétaire de l'entreprise est le client du système .

Transformation

La tenue perpétuelle du fichier des inventaires , la production d'un rapport journalier des ventes , la production quotidienne des dépôts bancaires et d'une conciliation mensuelle ou plus fréquente au besoin , l'utilisation rationnelle des facilités de paiement offertes par les fournisseurs , la vérification régulière de l'âge et de la rotation des comptes à recevoir des clients sont l'objet de la transformation du système .

Acteurs

Les fournisseurs , les clients , le propriétaire et les employés sont les acteurs du système .

Point de vue

Afin d'assurer la survie et la rentabilité de l'entreprise .

REFERENCES

- 1 Checkland , P.B. , Using a Systems Approach . The struture
of Root Definitions , Journal of Applied
Systems Analysis , Vol.5 , No. 1 , 1976 .

- 2 Frévozt , Paul , Le Diagnostic-Intervention : Une Approche
Systémique Au Diagnostic Organisationnel
Et A La Recherche-Action , 1983 , pp. 47-
48 .

CHAPITRE 5
CONCEPTUALISATION

CHAPITRE 5

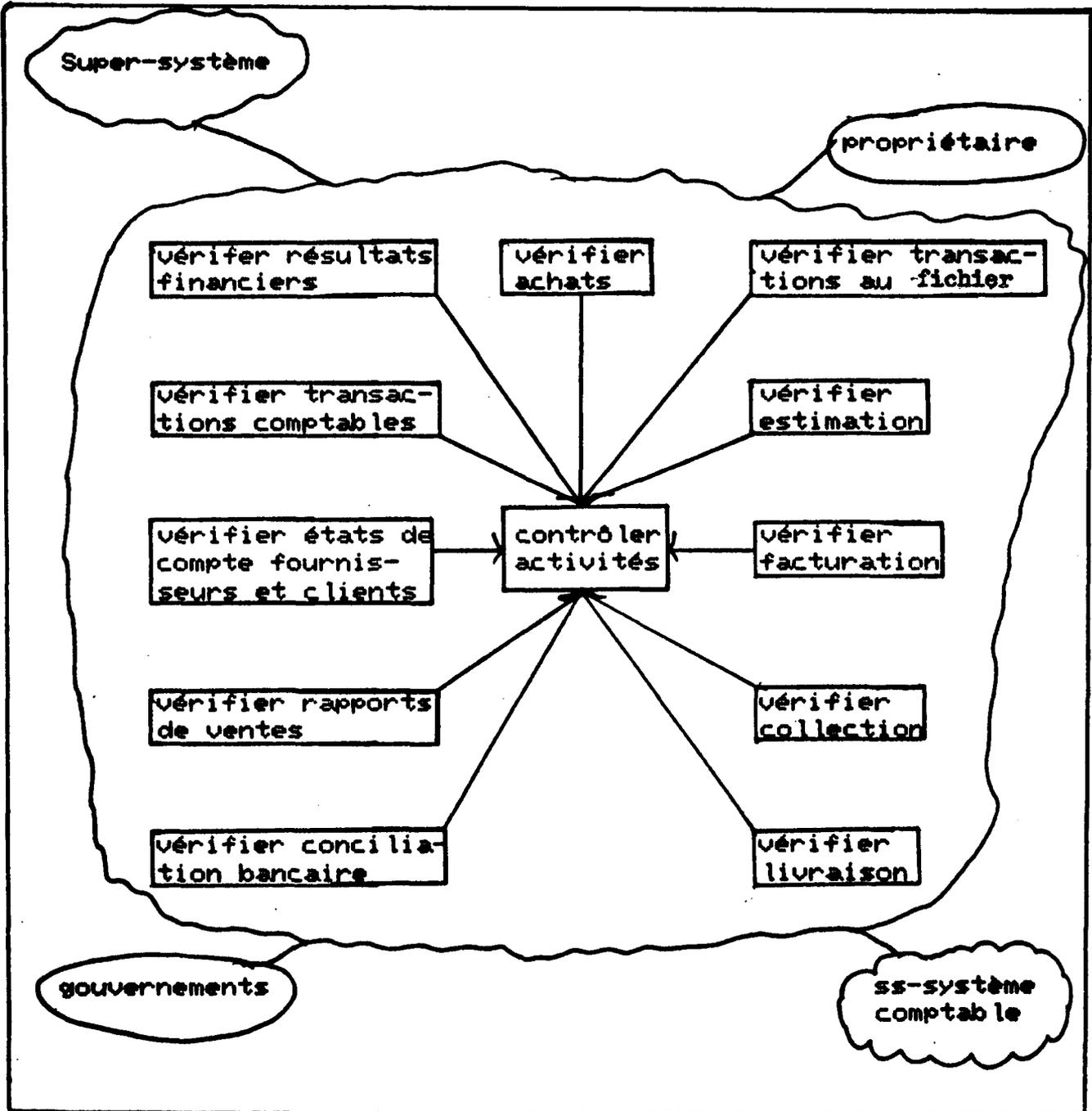
CONCEPTUALISATION

5.1 Le modèle

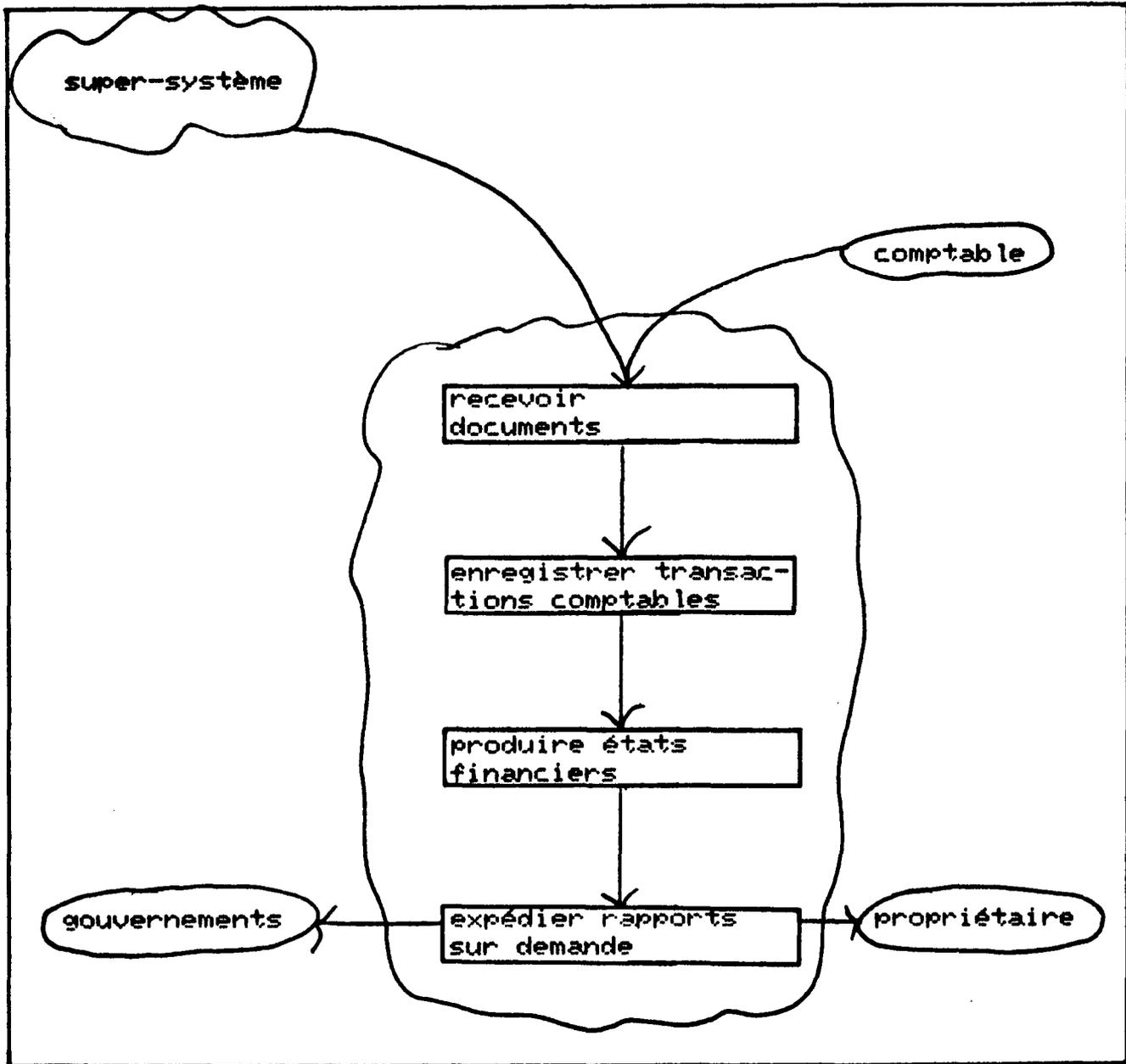
Comme nous l'avons défini au chapitre précédent , le modèle que nous développerons a pour objectif principal de renseigner rapidement et efficacement le propriétaire sur les opérations de son entreprise . Il a aussi pour but ultime d'assurer la survie de l'entreprise à court terme .

Le modèle de système de contrôle que nous présenterons est conçu expressément pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et de son propriétaire .

Sous-système contrôle



Sous-système comptable



5.3 Validation du modèle (1,2) pour sa cohérence systémique

5.3.1 Le système a des objectifs

- L'objectif principal est d'assurer la survie de l'entreprise .

- Il fournit au dirigeant une connaissance rapide et exacte de l'entreprise à n'importe lequel moment de sa période d'activités .

- Il permet de contrôler efficacement l'entreprise .

- Il assure la rentabilité de l'entreprise .

5.3.2 Le modèle a des mesures de performance

- Lorsque nous envisageons l'exercice du contrôle de l'entreprise , nous obligeons toutes les composantes du modèle à se rapporter à ce contrôle .

5.3.3 Le modèle a des composantes , elles-mêmes systèmes ayant
toutes les caractéristiques appropriées

- Le sous-système comptabilité doit s'informer auprès du système principal des activités qui se sont déroulées au cours d'une période et doit rendre compte au directeur des résultats de ces mêmes activités à l'aide de différents rapports .

5.3.4 Les composantes sont interreliées

- Le sous-système comptabilité est relié au système principal par des flux d'informations , de décisions et d'instructions nécessaires à son fonctionnement . Il est donc nécessaire d'avoir une circulation efficace entre les composantes du système principal et le sous-système comptabilité .

5.3.5 Les particularités du système

- Le système a des ressources physiques et humaines essentielles à son fonctionnement .

- Le système a un preneur de décision et un processus très simple de prise de décision .

- Du point de vue externe , la concurrence , le marché et l'économie influencent le système .

- Le système a une certaine garantie de continuité .
La poursuite des activités de l'entreprise à plus ou moins long terme est menacée et le système offrant le contrôle tel que proposé est une contribution positive et significative pour accroître cette garantie de survie .

5.4 Validation du modèle pour sa cohérence scientifique

- 5.4.1 Il permet au dirigeant de connaître son entreprise sous tous ses aspects .

- 5.4.2 Il fournit les données nécessaires à la détermination des objectifs et à la formulation de la stratégie .

- 5.4.3 Il s'assure que les ressources sont utilisées efficacement à la réalisation des objectifs .

5.5 Les raisons du choix de ce modèle

- 5.5.1 Ce modèle plait au départ au propriétaire qui semble en comprendre l'importance pour la survie et la continuité de l'entreprise .
- 5.5.2 Ce modèle oblige le propriétaire à améliorer ses lacunes telles l'assiduité , le travail administratif routinier minimum , etc.
- 5.5.3 L'ensemble de ces activités se fait dans le cadre d'un travail journalier et ne demande qu'un minimum de temps pour les réaliser .
- 5.5.4 Ce modèle bien qu'étant sommaire répond très bien au besoin du propriétaire qui le dit si bien "déteste tout travail de bureau" .
- 5.5.5 Toutes ces activités devront être faites quotidiennement afin d'en minimiser la durée et optimiser la qualité de l'information ainsi transmise .

5.6 Conclusion

Dans cette partie du travail , nous avons proposé au propriétaire une façon sûre , rapide et efficace d'obtenir une notion précise des opérations administratives de l'entreprise .

Celui-ci reconnaît favoriser trop facilement le transfert des documents au comptable . Avec ce modèle , il devra les traiter personnellement à chaque jour , en un minimum de temps ; il aura ainsi instantanément le pouls de son organisation et c'est précisément ce que nous recherchons .

Ce dernier exerce un trop grand nombre d'activités au flair dans son entreprise , ceci crée une carence de taille au niveau administratif . Le modèle suggéré offre au dirigeant l'opportunité de se familiariser avec la gestion quotidienne de son entreprise , en se basant sur des données réelles plutôt que sur des "à peu près" , qui en général conduisent à des situations embarrassantes .

REFERENCES

- 1 Checkland , P.B. , Towards a systems - Based Methodology
for Real-World Problems - Solving , Jase
, Vol. 1,3 , no. 2 , 1972 .

- 2 Prévost , Paul , L'organisation , un système d'activités
humaines : Concept d'un modèle général ,
octobre 1980 .

CHAPITRE 6
COMPARAISON

CHAPITRE 6

COMPARAISON

6.1 La comparaison avec la réalité

A ce stade-ci de l'analyse , il est difficile pour nous de trouver des points de comparaison car il n'y a rien ou presque à comparer .

Le propriétaire ou son adjoint effectue de temps à autre l'entrée des données dans un fichier mais ceci ne représente qu'une partie de l'inventaire total soit les pièces pour les systèmes d'échappement . De telle sorte que ce système est fort déficient en raison d'un manque flagrant d'éléments permettant de représenter l'avoir réel de l'entreprise . Ainsi l'absence des données relatives aux marchandises à prix élevés telle que les pneus y est fort remarquée .

De plus , tout travail de bureau à caractère un tant soit peu administratif est relégué sans discrimination au comptable . Toutes les factures , relevés ou autres pièces justificatives sont expédiés au comptable par le retour du courrier sans être pris en considération au préalable par le

propriétaire . Le comptable entre en contact avec le propriétaire pour lui faire signer les chèques avant de les faire parvenir aux fournisseurs .

C'est ainsi que nous pouvons affirmer sans aucun doute possible que le propriétaire n'exerce pas ou très peu de contrôle rationnel des activités . Nous avons suggéré au chapitre précédent un ensemble d'interventions susceptibles de corriger cette absence de contrôle des activités de cette entreprise .

6.2 Les ratios de performance

Le propriétaire semble ignorer l'existence d'outils susceptibles de vérifier la performance d'une entreprise . Nous en proposons quelques-uns (annexe 8) qui lui faciliteront la tâche et qu'il pourra utiliser régulièrement dans son entreprise . Il lui sera aisé d'en faire usage et ils le renseigneront régulièrement de l'état de santé de son entreprise .

Ces instruments sont communément appelés "ratios de performance" . Tous les intervenants désignés peuvent les

employer à loisir . Un bref énoncé des buts visés par ces outils ont démontré au propriétaire l'utilité d'adopter de telles méthodes pouvant l'aider à se familiariser ou encore à démystifier certaines activités de l'entreprise tout en lui permettant enfin d'avoir le pouls de son entreprise au moment opportun .

Le premier dont nous avons suggéré l'usage est le ratio du fonds de roulement d'une entreprise qui nous informe sur la capacité de l'entreprise de payer ses dettes à court terme .

Le deuxième est le ratio de liquidité de l'entreprise qui nous renseigne sur la capacité de l'entreprise de payer ses dettes à court terme dans un court délai .

Le troisième est le ratio sur la couverture des dettes à long terme qui assure les créanciers à long terme d'être remboursés sur la période de temps négociée .

Le quatrième est le ratio d'équilibre dans les sources de financement qui permet au propriétaire de quantifier avec précision l'apport de chacune des sources de financement de l'entreprise .

Le cinquième est le ratio de l'encaisse qui indique si l'entreprise peut payer ses dettes à court terme dans un très bref délai .

Le sixième est le roulement des comptes à recevoir qui nous présente la fréquence annuelle à laquelle on procède à la perception des comptes à recevoir c'est-à-dire le nombre moyen de jours d'attente avant de réclamer les comptes dus .

Le septième est le taux de roulement des stocks qui reflète la fréquence annuelle d'écoulement des stocks de marchandise en magasin c'est-à-dire le nombre moyen de jours pour vendre la quantité de produits spécifiques à un commerce .

CHAPITRE 7
CHANGEMENTS

CHAPITRE 7

CHANGEMENTS IDENTIFIES

7.1 Identification des changements possibles

À la suite de discussions avec le propriétaire sur le modèle proposé et ses implications dans le futur , il s'engagea d'abord à être à l'avenir plus présent dans son entreprise . Un employé ne peut prendre les décisions de son patron car il n'en connaît pas toutes les implications .

Il devra voir ensuite à ce que certains rapports : mises à jour du fichier , ventes , achats , recettes , dépôts ne soient plus produits à plus de deux jours d'intervalle afin d'avoir des sources d'informations plus précises . Ces données complétées par lui ou son adjoint seront par la suite expédiées au comptable qui fera les enregistrements requis au dossier .

Les estimations seront faites verbalement mais de préférence par écrit (obligatoires selon la loi si plus de 50,00 \$) et devront être respectées intégralement quelqu'en soit le contenu .

Il devra préparer avec son comptable un budget d'opération (annexe 9) trimestriel et en analyser les écarts à chaque fin de période .

Après avoir expliqué les écarts , ils prépareront un autre budget trimestriel leur permettant ainsi de prévoir le plus possible les situations embarrassantes (marge de crédit utilisée à son maximum) et de mettre à profit les bonnes occasions (placer le surplus d'argent à des bons taux d'intérêts) .

Enfin , la première année complétée , il leur sera facile de préparer un budget annuel d'opération basé sur l'année précédente et le réajuster trimestriellement si nécessaire .

7.2 Application des changements sélectionnés

Le propriétaire est dorénavant beaucoup plus présent dans son entreprise . C'est lui qui ouvre les portes le matin et qui les referme le soir .

Sa présence accrue favorise les travaux inhérents à

une saine gestion de son entreprise . Il s'efforce de produire les rapports administratifs et les dépôts à chaque jour . Il semble mieux comprendre le bien-fondé de ceux-ci et s'aperçoit que l'information sur la santé financière de son entreprise est beaucoup plus rapide à obtenir et aussi plus pertinente .

Il a restructuré diverses opérations dans son entreprise et son fichier s'en porte déjà beaucoup mieux . Cela lui a permis de diminuer sa marge de crédit de quelques milliers de dollars à sa grande satisfaction et ce en doublant sans difficulté son chiffre d'affaires .

Le banquier est surpris et heureux des transformations opérées par le propriétaire . Il envisage donc pour lui un avenir plus prometteur .

Depuis quelque temps , l'entreprise emploie maintenant trois employés à plein temps et un à temps partiel .

7.3 Le contrôle

A la suite d'une rigoureuse analyse , nous avons donc dégagé les principaux moyens susceptibles de concourir à

l'atteinte des objectifs soit la survie et la croissance de l'entreprise .

Nous en sommes enfin venus à la conclusion que le principal acteur aurait à vivre des moments difficiles et devrait s'impliquer davantage dans la vie quotidienne de l'entreprise .

Nous avons alors proposé au propriétaire des moyens visant l'amélioration du contrôle des opérations de son entreprise dans le but de résoudre les problèmes relevés lors de nos rencontres .

Le dirigeant de l'entreprise a donc déjà corrigé plusieurs attitudes car il est persuadé que des informations pertinentes au bon moment peuvent permettre un virage à temps .

CHAPITRE 8
ENQUETE

CHAPITRE 8

ENQUETE

8.1 Le secteur

Il y a déjà plusieurs années que l'automobile existe mais il n'en demeure pas moins un secteur d'activités des plus intéressants pour les passionnés de la mécanique que nous sommes . C'est ainsi que nous avons eu l'idée d'effectuer nos recherches dans ce domaine en constante évolution .

L'intense récession du début des années 1980 a profondément marqué l'histoire automobile ; tous les fabricants de véhicules quels qu'ils soient en ont ressenti les contrecoups tôt ou tard .

Plus près de nous , les entreprises de réparations automobiles de tailles petites ou moyennes en ont elles aussi connu les effets dévastateurs . Plusieurs mêmes n'y ont tout simplement pas survécu .

Nous avons effectué une recherche sur ce secteur dans le but de mieux connaître l'administration et la gestion des

opérations courantes des entreprises qui en font partie .

Nous avons procédé à cette analyse dans la région du Saguenay à l'automne 1983 dans un espace bien circonscrit (rayon de 20 kilomètres) afin d'obtenir des indices plus déterminants . Ceci dans le but évident de confirmer la pertinence des éléments suivants : la compétition , les fournisseurs , le service et la clientèle .

Afin de rendre l'étude encore plus significative, nous avons préparé un questionnaire (annexe 10) que nous avons scrupuleusement administré lors d'entrevues réalisées auprès de dirigeants d'entreprises de réparations automobiles . Ces rencontres nous ont révélé les aspects privilégiés dans le travail quotidien des personnes oeuvrant dans ce domaine .

Cette enquête nous a fourni une foule d'informations susceptibles de corroborer l'étude effectuée pour une entreprise du même secteur qui fait l'objet de notre travail principal . Elle est produite principalement dans le but de valider notre recherche et vous pourrez facilement en constater la pertinence dans les pages qui vont suivre .

8.2 Les résultats

L'entreprise que nous avons étudiée étant petite , nous avons pensé transporter les éléments de notre questionnement dans le secteur correspondant afin d'établir un rapprochement avec les résultats obtenus , de dégager les différences et les ressemblances permettant de corroborer ou non les réalités vécues au cours des opérations quotidiennes de l'entreprise à l'étude issue de ce secteur .

A l'aide de notre enquête , nous avons pu clairement identifier et largement inventorier les différents aspects privilégiés par les divers dirigeants d'entreprises de ce secteur d'activités .

Parmi les entreprises visitées , nous rencontrons des établissements commerciaux franchisés : commerçants indépendants qui revendent la marque d'une société et lui verse pour cela un pourcentage (44%) , indépendants : libres de toute dépendance (24%) , spécialisés : qui se consacrent à un domaine déterminé d'activité (16%) et quelques stations-service sous bannière : endroits pour s'arrêter où l'on donne différents services aux automobiles (16%) . L'entreprise étudiée est

franchisée , elle se retrouve dans la majorité répertoriée .

Les entreprises de ce secteur sont pour la plupart en opération depuis plus de cinq ans (76%) , quelques-unes existent depuis moins de trois ans (8%), d'autres ont entre trois et cinq ans (12%) et très peu ne comptent que quelques mois d'activités (4%) . L'entreprise à l'étude compte plus de cinq ans d'activité donc fait partie de la majorité .

Les entreprises répertoriées sont tantôt dirigées par leur propriétaire (48%) ou leur gérant (52%) essaient tant bien que mal d'être les meilleures dans leur milieu et d'assurer à leur clientèle un service de première qualité à prix compétitifs . Pour ce qui est de M. Dufour , il débuta à titre de gérant et devint propriétaire du commerce .

La majorité des dirigeants du secteur analysé (48%) sont en place depuis plus de cinq ans et rares (16%) sont ceux qui n'ont pas encore complété leur première année de service . En ce qui concerne cet aspect, M. Dufour est à la tête de l'entreprise depuis moins de deux ans et ne rejoint donc ni l'une ni l'autre des catégories .

Les entreprises visitées comptent de deux à 20

employés . Les deux catégories les plus représentatives qui nous confirment la caractéristique de petite entreprise sont celles comptant moins de trois employés (32%) et celles de quatre à sept employés (32%) . A ce niveau , il nous apparaît clairement que le commerce à l'étude se classe parmi la petite entreprise avec seulement deux employés.

L'étude du secteur démontre que les exercices de comptabilité sont exécutés par divers intervenants . Dans certains milieux , le propriétaire ou gérant s'occupe lui-même de la tenue de livres et un comptable se charge de produire les états financiers mensuels (32%) . Il arrive aussi que le comptable fasse la vérification en fin d'année seulement (8%) . D'autre part , la secrétaire peut aussi faire les inscriptions aux livres et un comptable dresse les états financiers mensuels (20%) . Dans le cas qui nous préoccupe davantage, M. Dufour doit avoir recours aux services d'un spécialiste pour monter et tenir les registres comptables .

A certains endroits , le gérant fait parvenir après les avoir vérifiés tous les documents pertinents au département de la comptabilité de la maison-mère dont il dépend . Cet élément ne rencontre pas les exigences de l'entreprise sur laquelle nous nous sommes attardés .

Enfin , le propriétaire peut aussi envoyer tous les documents à son comptable qui devra se charger de verser toutes les inscriptions nécessaires au dossier en plus de l'émission de chèques retournés pour être signés avant expédition (8%) . Cette attitude est caractéristique du style de gestion adopté par M. Dufour .

Tous les dirigeants requièrent les services d'une firme de vérificateurs comptables (100%) et M. Dufour n'y fait pas exception .

Les styles de direction exercés dans le genre d'entreprise de ce secteur sont ainsi répartis : aucun démocrate : prise de décisions conjointes (0%) , très peu du genre consultatif : consulte couramment avant la prise de décision (4%) ; le plus fréquemment rencontré est celui de l'autocrate bienveillant ou paternaliste : consultations occasionnelles (50%) , suivi de l'autocrate ou exploitateur : qui atteint généralement les standards de production , mais au détriment de la satisfaction du personnel (20%) , peu de bureaucrate : qui se sécurise dans la loi (8%) ou du type laisser-faire ou déserteur (8%) auquel appartient le propriétaire de l'entreprise évaluée .

Tous les dirigeants dans ce secteur dont M. Dufour (100%) s'entendent à dire que le prix , la qualité , le service et la garantie constituent les éléments les plus importants de la bonne performance de leur entreprise .

Cependant , la majorité des dirigeants donne la priorité au service (60%) , suivi de la garantie (20%) et la qualité (16%) ; le prix demeure bon dernier (4%) . M. Dufour est d'avis qu'une entreprise visant le succès doit d'abord offrir un service rapide et courtois en plus d'être accompagné de la garantie appropriée .

Tous les fournisseurs des entreprises étudiées dont ceux de M. Dufour , donnent un délai de paiement de 30 jours (100%) assorti d'une période de placement plus longue sur certains articles présélectionnés (84%) . Ils offrent aussi un support publicitaire ou promotionnel (64%) pour une période déterminée sur des produits à forte demande .

Tant du côté des entreprises du secteur que de celui du commerce concerné , on s'accorde à dire que le service de livraison offert par les fournisseurs est généralement convenable et de bonne qualité (72%) et on s'en déclare satisfait (96%) .

La formule promotionnelle est employée dans la plupart des entreprises reliées au secteur déterminé afin d'y attirer plus de clientèle soit de façon hebdomadaire (20%) , mensuelle (24%) , bi-annuelle (4%) ou une ou deux fois par année (8%) . Certains déclarent cependant ne pas avoir besoin d'aide promotionnelle pour s'allier les faveurs de la clientèle (8%) ce qui n'est pas le cas de M. Dufour qui a retenu une page publicitaire d'un hebdomadaire local .

Quelques dirigeants du secteur organisent une promotion à l'intention de leurs propres employés (24%) afin de les motiver et mousser leurs quantités de ventes par client . Ceci dans le but d'augmenter les gains de l'employé ou de lui décerner le titre de l'employé du mois par excellence . Il n'existe pas de tel système promotionnel pour les employés de l'entreprise à l'étude .

De l'avis de la plupart des dirigeants ainsi que de celui de M. Dufour la compétition engendrée par les concessionnaires ne semble pas déranger la plupart des dirigeants (92%) . Certains affirment même lui devoir leur existence (4%) .

Presque tous (99%) accusent cependant les manoeuvres des franchisés (Canadian Tire , Silencieux Midas ou autres) qui semble-t-il sont plus agressives , offrent de bonnes garanties ou de bons prix et un service courtois et rapide . Cette attitude affecte cependant plus ou moins M. Dufour qui se prétend lui-même spécialiste .

Les périodes les plus affairées dans les entreprises de ce secteur de même que dans le commerce étudié plus particulièrement sont en mars , avril , mai , juin , octobre et novembre et les moins occupées , en janvier , février , août et septembre .

Tous les dirigeants sans exception (100%) prennent des vacances annuelles et peuvent se faire remplacer au besoin soit par leur gérant (48%) , gérant adjoint (12%) , contremaître (24%) ou secrétaire (4%) . C'est le gérant qui prend momentanément la place de M. Dufour lorsqu'il doit s'absenter .

La grande majorité des employeurs de ce secteur considèrent que leurs employés sont compétents (96%) , fiables (100%) , assidus (96%) et à surveillance restreinte (24%) . M. Dufour se limite à dire qu'ils sont fiables et assidus .

La grande difficulté de recruter du personnel qualifié (68%) est rencontrée pareillement tant du côté du secteur que de celui de l'entreprise à l'étude .

Les problèmes les plus fréquemment soulevés par les employeurs de ce secteur sont les suivants : les clients trouvent le prix exagéré pour la réparation à effectuer (48%) , ils sont trop pressés pour attendre (36%) , il manque des pièces nécessaires à la réparation des véhicules (12%) , la livraison des fournisseurs est quelquefois trop lente et le client ne peut ou ne veut pas patienter (4%) . L'idée de M. Dufour à ce sujet rejoint plutôt ceux concernant la livraison et le client .

Parmi les dirigeants de ce secteur , quelques-uns d'entre eux (28%) aimeraient pouvoir bénéficier d'une marge de crédit plus généreuse , ce qui leur permettrait de garder un inventaire un peu plus élevé . M. Dufour en a lui-même fait la demande .

La plupart des dirigeants (92%) furent attirés dans ce secteur d'activités par un goût marqué pour la mécanique . Un seul pensait y faire rapidement fortune mais ne l'a pas encore trouvée . Dans ce sens , M. Dufour pensait y faire fortune

sans avoir à fournir l'effort nécessaire .

Tous s'entendent à dire que c'est un métier en constante évolution et qu'il est nécessaire de se tenir à la fine pointe de la technologie (100%) . Plusieurs fournisseurs dont M. Dufour (60%) organisent des cliniques de mise à jour pour leurs techniciens afin de les informer des nouveaux produits et de leurs applications .

Les dirigeants de ce secteur déclarent presque tous (88%) qu'ils recommenceraient volontiers dans le même domaine si c'était à refaire et ce pour les mêmes raisons . M. Dufour a des idées identiques à ce propos mais il reconnaît qu'il n'adopterait pas tout à fait la même attitude .

CHAPITRE 9
REFLEXION THEORIQUE

CHAPITRE 9

REFLEXION THEORIQUE

9.1 Sur l'entrepreneurship

Dans cette partie du travail , nous essaierons de dégager les grandes lignes pouvant caractériser l'entrepreneurship ou l'activité entrepreneuriale .

Plusieurs auteurs issus des sciences administratives ou humaines en ont donné des significations ; toutes ont un point commun soit "la création d'entreprise" . Cette définition bien qu'étant très généralisée nous restreint aux activités économiques dans le monde .

Certains spécialistes (1) préfèrent donner au concept une dimension plus englobante pouvant rejoindre d'autres champs d'application . Gasse (2) définit ainsi l'entrepreneurship :

(...) l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer , de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus (...) l'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets .

Gasse (3) ajoute de plus :

(...) le caractère unique de l'esprit d'entrepreneurship est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace plutôt que la simple continuation de ce qui existe déjà (...).

Une brève revue de littérature nous permettra de confronter quelques définitions à ce sujet . Dans le dictionnaire des sciences sociales (4) , on note ceci :

The term entrepreneurship denoted the person who exercises wholly or partly the fonctions of : a) initiating , coordinating , controlling , and instituting major changes in a business enterprise and/or b) bearing those risks of its operation which arise from the dynamic nature of society and imperfect knowledge of the future and which cannot be concerted into certain costs through transfer , calculation or elimination .

Dans le Lexique des sciences sociales (5) on le définit comme suit :

Au départ , organisateur d'actes de production généralement détenteur de capital , responsable des hommes , du produit et du profit . De ce fait , il prend les risques et anticipe la démarche du marché . Notion qui tend à disparaître avec l'évolution des entreprises et l'avènement des techno-structures .

Le Webster (6) qualifie l'entrepreneur comme :

The organizer of an economic venture , especially one who organizes , owns , manages and assumes the risks of a business .

Ces trois définitions ont tendance à limiter l'entrepreneur quasi exclusivement au domaine économique et insistent systématiquement sur le risque lié à l'entrepreneurship .

Plusieurs autres approches ou essais de définition ont été élaborées par autant de chercheurs , nous vous y reporterons dans cette partie du travail tantôt en les citant intégralement tantôt en essayant de résumer le plus fidèlement possible leurs assertions .

D'après Richard Cantillon (7) ,

L'entrepreneur est celui qui achète des moyens de production à un certain prix avec l'idée de les vendre , combinés dans un produit , à un prix incertain dans le futur . L'entrepreneur étant défini par une seule fonction : la prise de risques .

D'après Shumpeter (8) , "la fonction principale de l'entrepreneur est l'innovation" . Il est le leader ayant comme rôle de stimuler l'activité économique et d'en favoriser la croissance . Par contre "il n'y a pas de risques pour l'entrepreneur car il transfère au prêteur" . De plus, il a une volonté de pouvoir et il voit correctement les événements et les occasions , il a un talent d'analyse logique .

Cole (9) voit l'entrepreneur comme un gestionnaire mais aussi un innovateur .

(...) The entrepreneur must risk the products of inventive genius , select those novelties permitted by business conditions , and finally work their adoption into the flowing movement of their operating organization and the same would be true respecting other types of innovation .

Toujours selon Cole , la prise de risques est tout simplement accidentelle dans l'accomplissement des différents objectifs .

McClelland (10) imagine l'entrepreneur étant quelqu'un recherchant l'accomplissement de soi , ayant un besoin d'actualisation . L'orientation de l'entrepreneur est conçue vers l'atteinte d'objectifs . C'est un preneur de risques , il a le goût et les dispositions à courir des risques . La caractéristique fondamentale de l'entrepreneur réside dans la motivation d'accomplissement et est déterminée par l'éducation familiale de l'enfant :

What lies in the middle of all these extremes is reasonably high standard of excellence imposed at a time when the sons can attain them . A willingness to let him attain them without interference , and real emotional pleasure in this achievements short of overprotection and indulgence .

Selon Collins et Moore (11) , l'activité ou "l'acte d'entrepreneurship en est un d'amener ensemble des idées , des habiletés , de l'argent , des équipements et un marché pour en faire une combinaison profitable" .

Cooper et Komives (12) font un sommaire des caractéristiques qui leur semblent significatives des entrepreneurs :

fort besoin d'accomplissement , rejet de l'autorité et de la routine , fort besoin d'indépendance , aimant les risques modérés , ne suivant pas des "patterns" fixes et recherchant les défis .

Rotter (13) en parle en termes de contrôle interne de la situation (Internal Locus of Control) :

"l'entrepreneur est une personne ressentant un contrôle important sur les événements de sa vie et les futures conséquences de ses comportements" .

Hersch et Schiebe (14) déclarent par ailleurs que les "Internal Controlled Individuals" sont des gens qui sont plus actualisés , qui ont du pouvoir , sont indépendants , efficaces et industriels ; tout ceci beaucoup plus que les "Externally Controlled" . De plus , Baron (15) affirme que ces individus sont les plus grands preneurs de risques de notre société .

Selon Richman (16) la motivation principale de l'entrepreneur est la chance d'exercer des choix libres et d'être indépendant. Il établit une distinction entre les traits et caractéristiques de l'entrepreneur :

Les traits de l'entrepreneur sont l'enthousiasme et l'endurance, le leadership et les habiletés de vente ; les caractéristiques sont la patience et l'initiative, les attentes réalistes et l'ambition, les habiletés à prendre des décisions et les connaissances techniques, un besoin élevé d'autonomie, une aversion à travailler pour quelqu'un d'autre, une orientation vers le profit, des vues futures optimistes.

De l'avis de Calvin Kent (17), "l'entrepreneur a de très grands besoins d'accomplissement, d'autonomie, d'agressivité, d'indépendance et de leadership".

A la suite de ce bref tour d'horizon, nous tenterons maintenant de dégager les points communs ou les idées maîtresses généralement admises chez les divers auteurs bien qu'avouant ne pas y accorder toujours le même degré d'importance.

Gasse (18) nous les énumère comme suit :

- 1- le besoin d'accomplissement, de réussite ;
- 2- la créativité et l'initiative ;
- 3- la confiance en soi, l'audace ;
- 4- le besoin d'indépendance et d'autonomie ;

- 5- la prise de risques et l'identification des objectifs ;
- 6- la motivation , l'énergie et l'engagement .

Le motif d'accomplissement (need achievement) peut se définir (18) "comme la volonté et le besoin de vaincre des obstacles , d'exercer un pouvoir , de chercher à réaliser quelque chose de difficile" .

Shumpeter , celui qui a fait de l'entrepreneur le champion de l'innovation , voit la créativité "comme cette tendance à faire de nouvelles choses , à briser le cercle de la routine" (19) . L'entrepreneur ne se contente pas de prendre des initiatives lorsque l'occasion se présente et que toutes les conditions favorables sont réunies mais : "il est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter à profits" (19) .

Yvon Gasse (20) prétend que bien évidemment l'entrepreneur n'innove pas pour innover ou ne change pas pour changer : ses activités n'ont de signification et de valeur que dans la mesure où elles lui permettent de progresser . "Le sentiment d'avancer se manifeste encore de façon plus intense lorsque l'individu se place dans des situations où il devient le principal artisan de sa progression" .

Les entrepreneurs croient fermement en leurs capacités et leurs habiletés à réaliser leurs objectifs , à relever des défis , à faire quelque chose de difficile :

 Pour l'entrepreneur typique , les événements de la vie quotidienne sont en grande partie déterminés par l'action des individus eux-mêmes (21) .

Collins et Moore démontrent que l'entrepreneur a besoin d'être son propre patron car il a de la difficulté à se soumettre à une autorité :

 The entrepreneurial personality , in , short is characterized by an unwillingness to submit to authority , an inability to work with it and a consequent need to escape from it (22) .

Liles définit le risque d'un entrepreneur comme : "le risque financier personnel , les chances de carrière manquées , les risques reliés aux relations familiales et à la santé mentale" (23) .

On reconnaît de façon générale que les entrepreneurs possèdent habituellement beaucoup de motivation et de constance dans leurs efforts (24) . Capables de maintenir un rythme accéléré de travail pendant des périodes relativement longues , l'oisiveté les rend tendus et impatients . Ils ne se laissent pas intimider par la complexité des situations . Ils sont

fortement déterminés et persévérants dans leurs actions .

Enfin selon Gasse (25) :

L'entrepreneur modèle a donc un besoin de réalisation personnelle , il a confiance en lui il veut être autonome et indépendant , il aime les risques modérés , il est plein d'énergie et de motivation . Il est certes évident que l'ensemble de ces caractéristiques ne se retrouvent pas toutes à un degré élevé chez un entrepreneur donné . Même si ces dimensions se conjuguent pour produire un effet commun et même si elles semblent se compléter , c'est un fait que chaque être humain demeure un être complexe dont la personnalité est unique . Encore une fois , il n'est pas impératif à la réussite de posséder toutes ces caractéristiques , cependant il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels (si on considère qu'elles ont été identifiées chez les entrepreneurs à succès) .

Ces quelques pages contiennent un bref aperçu de la pensée de quelques auteurs reconnus à titre de spécialistes dans le domaine . Ayant dû nous limiter dans le cadre de cette recherche , nous espérons qu'il saura donner le goût à d'autres chercheurs d'explorer plus à fond le sujet .

Après avoir effectué certaines recherches auprès de ces quelques auteurs , nous avons pu cerner une définition assez précise du caractère entrepreneurial et nous avons tenté de l'appliquer au directeur d'entreprise faisant l'objet de notre étude .

Nous croyons retrouver chez M. Dufour certaines caractéristiques de l'entrepreneur : le goût du risque , le besoin d'indépendance , le désir d'assumer ses propres décisions , l'accomplissement de soi , le contrôle des événements et la motivation personnelle .

Ces recherches nous semblaient nécessaires pour mieux comprendre le comportement du propriétaire de l'entreprise que nous analysons . Nous espérons pouvoir faire la relation entrepreneurship et gestion administrative ; il nous est apparu difficile de confirmer une telle relation . Nous croyons plutôt qu'une suite d'événements a modelé cet entrepreneur à ce style administratif et qu'il n'était peut-être pas encore prêt à assumer sa propre expérience .

Voilà en quelques mots les raisons qui ont initié cette réflexion et nous poussent à croire que nous pouvons être entrepreneur sans être administrateur ou vice-versa .

9.2 Sur le contrôle

Le propriétaire d'une petite entreprise contrôle lui-même ses affaires en exerçant une supervision personnelle et en participant activement à l'exploitation de son entreprise . Ainsi , il voit lui-même à obtenir les biens et les services nécessaires à l'exploitation , il achète les marchandises , il engage son personnel qu'il supervise étroitement , il négocie tous les contrats et il signe tous les chèques . En procédant de cette façon , il sait (par exemple , lorsqu'il signe des chèques) qu'il a effectivement reçu les biens ou les services dont il acquitte le coût (26) .

Dans le cas présent , l'expérience ne s'avère pas similaire . Le propriétaire de l'entreprise étudiée a tendance à minimiser les tâches administratives et à les donner plutôt à son comptable .

Un système de contrôle interne comprend , par définition , l'ensemble des méthodes et des procédés en usage dans une entreprise en vue de contrôler son exploitation . Un système de contrôle interne est satisfaisant s'il incite le personnel à respecter les directives administratives et à obtenir un bon rendement Il doit fournir une information financière sûre . Un bon système de contrôle exige aussi d'adopter des mesures destinées à prévenir les fraudes , les vols et les pertes.

Les mesures de contrôle interne varient selon la nature de l'exploitation et la taille de l'entreprise . Cependant , il existe des principes généraux de contrôle interne que nous allons résumer dans les sections suivantes .

Un bon système de contrôle demande d'établir clairement les responsabilités de chacun . Il

importe donc de désigner le responsable de chaque tâche , sinon il devient difficile d'attribuer les résultats obtenus à quelqu'un en particulier . Si , par exemple , il manque de l'argent dans une caisse où l'on dépose les sommes reçues des ventes effectuées par deux commis , il est difficile de désigner le commis qui a détourné les fonds . Il y aurait lieu , dans ce cas , de confier à une seule personne la responsabilité de déposer l'argent des ventes dans la caisse et de remettre la monnaie aux clients (27) .

Dans l'entreprise à l'étude , le propriétaire et son adjoint ont accès à la caisse qui n'est en fait qu'un tiroir sous clé . Rien n'est poinçonné . Un timbre encreur de caoutchouc indiquant PAYE est apposé sur la facture acquittée par le client sans aucune autre mention significative soit comptant , chèque ou charge .

Une bonne tenue de livres permet d'exercer un contrôle sur les biens d'une entreprise . En revanche , un mauvais système comptable facilite les fraudes et si l'on n'y prend garde les employés malhonnêtes ne manquent pas de tirer parti de la faiblesse du système (28) .

Cette fonction étant exercée par une firme comptable est exécutée selon les règles de l'art en autant que les pièces nécessaires lui parviennent à temps et en totalité . Il se peut qu'occasionnellement , elles ne les reçoivent qu'en partie et après un temps souvent trop long .

Il est nécessaire d'assurer les biens d'une entreprise contre les pertes possibles . De même les employés qui manipulent de l'argent et des

biens négociables doivent faire l'objet d'une assurance cautionnement . Cette dernière assurance permet de recevoir une indemnité en cas de vol et prévient indirectement les vols car les employés sont moins portés à détourner des fonds pour leur usage personnel s'ils savent qu'ils feront l'objet d'une enquête de la part d'une compagnie d'assurances (29) .

Le propriétaire a contracté une assurance couvrant la responsabilité civile , l'incendie , l'accident et l'hypothèque en cas de décès . Il dit ne pas avoir les moyens de s'offrir toute autre couverture d'assurance .

Un principe fondamental de contrôle interne exige que la personne qui a accès à un bien ou qui en est responsable ne doit pas s'occuper de la comptabilisation des opérations relatives à ce bien . Si ce principe est mis en application le responsable de la garde d'un bien peut difficilement s'approprier le bien ou l'utiliser à mauvais escient quand il sait que la fonction "tenue de livres" relève d'une autre personne . Une fraude ne pourra vraiment être commise que s'il y a collusion entre les deux personnes en question (30) .

Ce principe est appliqué dans l'entreprise étudiée car la tenue des livres est faite uniquement par le comptable . Le propriétaire se dégage carrément de toutes les tâches relatives à cette opération pour laquelle il ne porte aucun intérêt .

Il est nécessaire , dans la mesure du possible , de confier à des personnes différentes ou à des services différents la responsabilité de s'occuper d'une série d'opérations connexes ou de tâches qui sont reliées les unes aux autres . La mise en application de ce principe permet à une personne de vérifier l'exactitude du travail

effectué précédemment par une autre personne . Cette façon de procéder n'exige pas que le travail soit fait deux fois . Chaque employé ou service effectue un travail qui n'a pas été fait auparavant et vérifie en même temps l'exactitude du travail effectué jusqu'à ce moment-là . Ainsi on ne devrait pas confier à une seule personne ou à un seul service la responsabilité de passer des commandes , de recevoir les marchandises commandées et de régler les fournisseurs . Si l'on procédait de cette façon , l'inspection des marchandises reçues et la vérification de l'exactitude des factures seraient moins rigoureuses . De plus , un tel système incite les employés à s'approprier des biens pour usage personnel (31) .

Dans l'entreprise que nous étudions , deux personnes peuvent effectuer la plupart de ces opérations . Une seule relève uniquement du propriétaire soit celle de régler les fournisseurs au comptant .

Dans la mesure du possible , les employés ne devraient pas effectuer toujours les mêmes tâches . La rotation des employés offre plusieurs avantages . En premier lieu , un employé est davantage soigneux et évite de commettre intentionnellement une fraude ou une erreur s'il sait qu'un autre qui le remplacera pourra découvrir les erreurs ou les fraudes qu'il a commises . En second lieu , un employé qui a exécuté diverses tâches dans le service où il travaille est davantage en mesure de mieux connaître les diverses tâches dont son service s'occupe . Enfin , le service continuerait de fonctionner même si un employé tombait malade car un autre employé pourrait facilement prendre sa place (32) .

Il est impossible d'appliquer cette recommandation dans l'entreprise que nous analysons mais il est clair que

toute entreprise d'envergure moyenne aurait intérêt à l'employer .

Il est avantageux d'utiliser des procédés mécaniques . Ainsi , on pourrait utiliser des caisses enregistreuses , des horodateurs , des machines comptables , etc. L'utilisation d'une machine qui imprime le montant et perfore le chèque en même temps rend impossible le changement du montant . De même , un horodateur inscrit automatiquement l'heure où un employé arrive et l'heure à laquelle il termine sa journée .

Un système de contrôle interne ne fonctionnera d'une façon satisfaisante que si les employés font preuve de coopération et accomplissent leur tâche du mieux qu'ils le peuvent . Les employés qui ne comprennent pas la raison d'être des procédés en usage ou qui les jugent inutiles ne s'y soumettront pas et nuiront au bon fonctionnement du système . Il importe donc , lors de l'établissement d'un système de contrôle interne , d'informer les employés de la raison d'être des procédés prescrits et ne pas leur demander d'exécuter des tâches susceptibles de les embarrasser sans raison (33) .

Ces recommandations sont d'une importance capitale pour toute entreprise qui possède plusieurs départements et plusieurs employés . Ceux-ci exécutent les travaux qu'ils jugent nécessaires et seulement lorsqu'ils en comprennent le bien-fondé .

Le propriétaire de l'entreprise étudiée devrait utiliser un horodateur pour inscrire les heures travaillées sur des cartes de poinçon pour chaque employé .

Il lui serait recommandé aussi de se servir d'une caisse enregistreuse pour entrer les transactions monétaires réalisées quotidiennement dans l'entreprise . Elles seraient beaucoup plus significatives et sécuritaires pour la manutention de l'argent.

L'utilité de l'argent , qui existe sous la forme de billets de banque de diverses coupures ne portant aucun signe qui permettrait d'identifier leur propriétaire est reconnue universellement . C'est en raison de ces caractéristiques de l'argent qu'une entreprise doit adopter des mesures spéciales pour contrôler les opérations relatives à l'encaisse.

Un système de contrôle interne relatif à l'encaisse ne peut être efficace si on n'y incorpore pas des mesures portant à la fois sur les recettes et les déboursés . Les procédés en usage qui peuvent différer selon les entreprises reposent sur les trois principes suivants . En premier lieu , il faut répartir les tâches afin que les employés responsables des recettes et déboursés ne s'occupent pas également de l'inscription de toutes les données relatives à l'encaisse . En second lieu , il est essentiel de déposer , chaque jour , à la banque , tout l'argent reçu . Enfin , tous les comptes doivent être réglés par chèques , à l'exception des petites dépenses acquittées au moyen d'une petite caisse utilisée à cette fin (34) .

Le tiroir-caisse utilisé dans l'entreprise est employé à toutes ces fins . Le propriétaire et son adjoint y ont accès sans restriction . Tous deux contrôlent les entrées et les sorties d'argent sans vraiment les contrôler . Les dépôts bancaires sont faits de temps à autre au gré du propriétaire .

Il est très important de contrôler l'encaisse , elle favorise la vérification perpétuelle des transactions monétaires exécutées quotidiennement dans l'entreprise . Nous en avons discuté avec le propriétaire qui en voit maintenant les bienfaits . Il a décidé de se créer une petite caisse pour couvrir les menus déboursés nécessaires à son entreprise .

Le premier des principes que nous venons de mentionner est important parce qu'un vol ou un détournement de fonds n'est possible dans une entreprise qui l'observe que s'il y a collusion entre deux ou plusieurs personnes . Le second principe , qui exige de déposer quotidiennement tout l'argent reçu empêche un employé d'utiliser de l'argent à des fins personnelles pendant quelques jours avant de le déposer . De plus, le fait de déposer tout l'argent et de régler tous les comptes par chèques offre à une entreprise l'avantage de vérifier l'exactitude de ses registres en les comparant avec ceux de la banque (35) .

La conciliation bancaire est produite par le comptable lorsqu'il reçoit les documents pertinents par retour du courrier . Il ne peut la produire à intervalles réguliers étant donné la négligence du propriétaire à lui fournir les pièces justificatives à temps .

Le contrôle des déboursés exige de régler tous les comptes par chèques à l'exception des menues dépenses . Si le propriétaire confie à quelqu'un la responsabilité de signer les chèques , cette personne ne doit pas avoir accès aux livres comptables afin d'éviter qu'un déboursé effectué frauduleusement ne soit dissimulé .

Les chèques doivent être prénumérotés et

inscrits par ordre numérique dans le registre des chèques afin de découvrir plus facilement si l'on a omis d'inscrire des chèques . Le propriétaire d'une petite entreprise signe lui-même tous les chèques et sait directement qu'il a reçu les articles figurant sur les factures à régler (36) .

Tous les chèques sont faits par le comptable et signés par le propriétaire ce qui permet une vérification plus sérieuse des transactions effectuées par l'entreprise .

La clé du succès dans une entreprise c'est de faire de l'argent et pour faire de l'argent il faut contrôler profitablement les entrées et sorties de fonds . Seul un résultat positif permettra à l'entreprise de demeurer en affaires .

On ne règle pas par chèque les menues dépenses , comme l'achat de timbres ou de petits articles , le paiement de télégrammes et certains frais d'expédition , etc. , parce qu'il est plus pratique de les régler au moyen d'une petite caisse . Le règlement de ces dépenses par chèques prendrait beaucoup de temps et occasionnerait des frais inutiles . Lors de l'établissement d'une petite caisse , on tente de déterminer le total des dépenses qu'il faut régler de cette façon au cours d'un mois , on émet un chèque s'élevant à ce total . Le chèque est alors encaissé et l'argent remis au responsable de la petite caisse qui le garde sous clé dans une caisse ou un tiroir .

Tout déboursé réduit l'argent déposé dans le tiroir-caisse et augmente le total des montants inscrits sur les pièces justificatives (factures reçus ou autres) . Lorsqu'il reste peu d'argent

dans la petite caisse , il faut rétablir le montant qu'elle contenait au départ . Pour reconstituer le fonds de petite caisse , le responsable doit remettre toutes les pièces justificatives (factures , reçus ou autres) au contrôleur qui les annule . Celui-ci émet alors un chèque s'élevant à un montant égal au total des déboursés . Le responsable de la petite caisse touche alors le chèque et dépose l'argent dans la caisse (37) .

Ce procédé permet un contrôle efficace des petites dépenses à un coût relativement bas et permet d'éviter de débalancer la caisse principale qui doit servir uniquement aux transactions des ventes quotidiennes .

Comme nous l'avons mentionné précédemment , il existe une méthode utile pour connaître avec précision le déroulement des transactions d'une entreprise : c'est la conciliation bancaire dont en voici les grands principes .

La banque fait généralement parvenir chaque mois à ses clients un relevé sur lequel figurent les détails suivants : le solde en banque au début du mois , les chèques et les autres frais débités au cours de cette période , les dépôts crédités au cours du mois et le solde en banque à la fin du mois . Si une entreprise dépose intégralement toutes ses recettes et si elle règle tous ses comptes par chèques , le relevé de banque fournit un moyen de vérifier l'exactitude du journal de caisse-recettes et du journal de caisse-déboursés .

La banque joint au relevé mensuel les notes de débit et de crédit ainsi que les chèques oblitérés , c'est-à-dire les chèques tirés sur le compte du client et portant la mention PAYE

que la banque a débités au cours du mois . La banque peut aussi porter au débit du compte de ses clients d'autres éléments , comme les frais de banque , les frais d'impression de chèques et les chèques sans provision . Au crédit du relevé de banque figurent les dépôts effectués au cours du mois et les sommes recouvrées par la banque au nom de son client . Le compte en banque peut aussi être débité ou crédité pour corriger des erreurs . Chaque montant figurant sur le relevé de banque des dépôts et des chèques oblitérés fait l'objet d'une note de crédit ou de débit établie par la banque pour son client .

Le plus souvent le solde figurant sur le relevé de banque ne concorde pas avec le solde du compte Caisse dans les livres de l'entreprise . Pour s'assurer de l'exactitude des registres de l'entreprise et de ceux de la banque , il faut concilier ces deux soldes .

Le solde du compte en banque et celui du compte Caisse peuvent différer pour diverses raisons :

1- Les chèques en circulation . Certains chèques peuvent avoir été émis et inscrits par le tireur dans ses propres livres sans que les bénéficiaires les aient encaissés au moment où le relevé de la banque est établi .

2- Les dépôts en circulation . Les entreprises effectuent souvent des dépôts à la fin de la journée après la fermeture de la banque . Etant donné que la banque n'inscrit ces dépôts que le jour suivant , les dépôts reçus après le moment où le relevé de la banque est établi ne peuvent figurer sur ce relevé .

3- Les frais d'administration et les chèques sans provision . Souvent , la banque porte au débit du compte d'un déposant des sommes pour des services qu'elle a rendus ou des chèques qu'elle n'a pu recouvrer , comme les chèques sans provision . La banque rédige alors une note de débit qu'elle fait parvenir au déposant , le jour même , s'il s'agit d'un montant important .

Une entreprise bien administrée devrait inscrire ces notes de débit dans le registre des pièces justificatives ou le journal de caisse-déboursés dès qu'elle les reçoit . Cependant, souvent cela n'a pas été fait quand arrive la fin du mois .

4- Les sommes recouvrées par la banque . Parfois, la banque recouvre , pour le compte de ses clients , le produit d'un billet à ordre ou d'un compte , moyennant des frais de recouvrement minimes . Dans ce cas , la banque crédite le compte du déposant et lui envoie une note de crédit . Cette note de crédit devrait immédiatement faire l'objet d'une écriture , mais il se peut qu'à la fin du mois concerné cette écriture n'ait pas encore été passée aux livres .

5- Les erreurs . Quelle que soit l'efficacité des systèmes de contrôle en usage , il est toujours possible que la banque et le déposant commettent des erreurs qui faussent le solde du compte en banque et qui ne sont effectivement découvertes qu'à la fin du mois au moment où l'on concilie le compte en banque .

Voici les étapes du travail à effectuer pour établir une conciliation bancaire :

1- Comparer les dépôts figurant sur le relevé de la banque avec les dépôts inscrits aux livres . Noter les différences et déterminer qui des deux a raison . Dresser la liste des dépôts en circulation et prendre note des erreurs .

2- Comparer les chèques oblitérés remis par la banque et classés par ordre de date de paiement avec les montants correspondants figurant sur le relevé de la banque . Noter toutes les différences et les erreurs .

3- Placer les chèques oblitérés par ordre numérique . Consulter la liste des chèques en circulation à la fin du mois précédent et déterminer si certains chèques sont encore en

circulation . Dresser une liste de ces chèques s'il y a lieu . Noter aussi les dépôts en circulation à la fin du mois précédent qui ne figuraient pas sur le relevé de la banque du mois courant .

4- Classer par ordre chronologique les notes de débit ou de crédit reçues de la banque avec les chèques oblitérés . Comparer chacun des chèques oblitérés avec les chèques inscrits dans le journal de caisse-déboursés ou le registre des chèques . Noter toutes les différences et dresser la liste des chèques en circulation et la liste des notes de débit ou de crédit non encore inscrites aux livres .

5- Etablir la conciliation du solde du compte en banque avec le solde du compte Caisse .

6- Déterminer les montants débités ou crédités figurant sur le relevé de la banque qui n'ont pas été comptabilisés . Passer au journal une écriture pour les comptabiliser (38) .

Le cheminement retenu précédemment nous semble le plus pertinent pour régler les problèmes rencontrés par le propriétaire de l'entreprise ciblée . Il nous propose une méthodologie facile à suivre ayant pour but de réaliser les objectifs visés . Nous croyons que la compréhension et l'application adéquate de cette façon de procéder peut grandement contribuer au développement de n'importe quelle entreprise .

9.3 Sur la méthodologie

Tout au long du présent travail , nous avons essayé de suivre la méthodologie enseignée dans nos cours théoriques soit celle du diagnostic organisationnel associé à la recherche-action de Peter B. Checkland (39) .

Notre formation académique antérieure nous présente l'entreprise comme une boîte noire dans laquelle un agencement de fonctions particulières est nécessaire à la réalisation des activités de transformation propres à chaque entreprise .

La méthodologie proposée par Peter B. Checkland nous oblige à percevoir l'entreprise par ces activités et par ces flux prioritairement sur ces fonctions naturelles comme nous le faisons auparavant . Cette approche nous fournit une vision plus réaliste , voire plus complète de l'entreprise à l'étude et ne peut que nous aider à poser un diagnostic beaucoup plus éclairé .

Rappelons-nous seulement que ce sont des humains qui à chaque jour exécutent les activités de transformation d'une entreprise . Peu de méthodologies utilisées dans l'élaboration d'un diagnostic d'entreprise en tiennent compte encore de nos

jours . Peter B. Checkland s'en est soucié , il propose tout au cours du travail d'écouter les gens pour en apprendre davantage sur l'organisation en tant que système . Il suggère même de petites modifications facilement réalisables ou acceptées par les acteurs à de plus grandes supposément efficaces qui tarderont ou ne s'exécuteront jamais .

Une des grandes forces de cette approche est sa grande souplesse . Il n'y a de rigueur qu'un ensemble d'étapes que nous pouvons intervenir au besoin à certaines occasions . Nous pouvons de plus revenir à n'importe laquelle de ces étapes à tout moment pour en raffiner le contenu sans pour autant nous obliger à tout recommencer la procédure à ses débuts .

Cette méthodologie implique une relation étroite et continue entre acteur et chercheur tout au long du processus . Le chercheur a besoin de l'acteur et ne peut prendre de décision pour lui . L'acteur peut privilégier une activité sans que le chercheur puisse l'en empêcher .

9.4 Sur la démarche

La démarche entreprise dans le cadre d'une recherche-action vise avant tout une action conjointe entre acteur et chercheur . Afin de réaliser cet objectif , il nous est nécessaire au départ de développer un climat de confiance , un esprit de collaboration entre les intervenants . Nous savons qu'il n'est pas toujours facile de composer avec différentes personnes du milieu , mais il est primordial de s'efforcer d'y parvenir pour celui qui désire la réussite du projet .

Cette étroite collaboration pourra être profitable à chacun des intervenants . L'acteur aura même l'occasion de maximiser ses chances de succès en retirant une double compensation . La première consiste en une solution pratique et surtout directement applicable à son problème . La seconde est l'apprentissage d'une méthodologie qu'il pourra réutiliser au besoin dans son entreprise , ce qui leur évitera des coûts et des retards importants .

Le chercheur pour sa part profitera de l'occasion pour prendre connaissance d'une organisation ou un milieu tout en participant au développement ou à l'amélioration d'une entreprise .

Cette expérience lui permettra aussi de vérifier les concepts appris , de les valider de façon concrète , de vérifier sa rigueur intellectuelle , de développer sa créativité et de valider par lui-même la méthodologie utilisée tout au long du travail .

Les efforts concertés des intervenants devraient conduire à l'aboutissement pondéré d'une solution réalisable au problème qu'ils ont retenu . Pour ce faire le chercheur devra se détacher de l'aspect conceptuel de la démarche pour s'immiscer dans la peau de l'acteur afin d'y vivre les malaises ressentis dans ses tripes que ce soit sur le plan humain , physique , monétaire ou autres . Seuls le respect mutuel des intervenants et un effort soutenu pour garder des relations humaines harmonieuses entre eux pourra garantir la validité de la démarche .

IL est donc très important que le chercheur s'adapte aux besoins particuliers des acteurs plutôt que l'inverse . Les acteurs vivent dans l'entreprise à un rythme déterminé par celle-ci . Ils ne sont pas prêts à n'importe quel changement et ils ont besoin d'en comprendre le bien-fondé avant de s'y conformer .

9.5 Les connaissances acquises

Cette étude m'a permis de compléter une démarche entreprise il y a un bon moment . Je me suis inscrit à la maîtrise en Gestion des P.M.O. dans un but académique c'est-à-dire parfaire mes connaissances et ma formation administrative. Ce travail de recherche conçu dans le dessein de mettre en application les notions pédagogiques acquises m'a donné la possibilité de valider une méthode d'analyse particulière dans une entreprise en difficulté .

Je crois que la pratique sur le terrain est très formatrice . Elle nous astreint à appliquer une méthodologie particulière à la résolution d'un problème . Cette façon de procéder offre la possibilité à celui qui veut en retirer des bénéfices de profiter avantageusement du savoir des autres pour enrichir ses connaissances .

La méthodologie de Peter B. Checkland nous donne une perception réaliste d'une situation à problème . Elle nous oblige à créer des liens harmonieux avec chacun des intervenants prenant part à sa résolution et propose des solutions concrètes permettant d'atteindre l'objectif visé .

REFERENCES

- 1 Timons , J. , Smollen , L.E. , Dinges , A.L. , New Venture
Creation , Homewood , Illinois : Irwin ,
1977 .

- 2 Gasse , Yvon , L'entrepreneur modèle : attributs et fonc-
tions , Revue internationale de gestion
1982 , p. 4

- 3 Ibid .

- 4 A dictionary of the Social Sciences , Free Press , 1964 ,
p. 248 .

- 5 Lexique des Sciences Sociales , Dollez , Paris , 1981 ,
p. 237 .

- 6 The Webster New International Dictionary of the English
Languages : Unabridged , Merriam Webster ,
Springfield , Mass. , 1963 , p. 759 .

- 7 Cantillon , Richard , Essai sur la nature du commun en gé-
néral , Institut national d'études démogra-
phiques , 1952 .

- 8 Shumpeter , Economic theory and Entrepreneurship History
Change and the Entrepreneur , Postulates
and Patterns for Entrepreneurial History ,
Cambridge , Mass. , Harvard University
Press , 1949 .
- 9 Cole , R.H. , Change and the Entrepreneurs : Postulates
and Patterns , Harvard University Press ,
1949 .
- 10 McClelland , David , The Achieving Society , D. Van Nos-
trong Co. , Princeton , N.J. , 1961 .
- 11 Collins , O. , Moore , D. , Unwalla , D. , The Enterpri-
sing Man , Bureau of Business and Economic
Research , Graduate School of Business Ad-
ministration , Michigan State University ,
1964 .
- 12 Cooper , R. , Komives , J. , Technical Entrepreneurship ,
A Symposium , Center for Venture Manage-
ment , Milwaukee , 1970 .
- 13 Rotter , Julian , Social Learning and Clinical Psychology
Prentice-Hall , Englewood-Cliffs , N. J. ,
1964 .

- 14 Hersch , P. , et Schieb , T. , Reliability and Validity of Internal-External Control as a Personality Dimension , Journal of Consulting Psychology , 1967 , 31 , pp. 609-613 .
- 15 Baron , R. , Authoritarianism Locus of Control and Risk-Taking , Journal of Psychology , 1968 , 68 ----- pp. 141-148 .
- 16 Richman , C. , Small Business for Workers with Disabilities , Institute of Information Studies , ----- Falls Church , Virginia , 1982 .
- 17 Kent , C. , Business Education For Women Entrepreneur , ----- Journal of Business Education , 59 , 1 , 1983 , pp. 28-33 .
- 18 Gasse , Yvon , L'entrepreneunship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement , Revue P.M.O. , vol. 1 , no 5 , 1985 ----- p. 10 .
- 19 Shumpeter , op. cit.
- 20 Gasse , op. cit. p. 11 .

- 21 Gasse , Yvon , Modèle d'entrepreneur : profils et
fonctions , Université de Sherbrooke ,
1977 , p. 5.
- 22 Collins et Moore , op. cit.
- 23 Liles , P.R. , New Business Ventures and Entrepreneur ,
Richard Irwin inc. , Homewood , Illinois ,
1974 .
- 24 McClelland , op. cit.
- 25 Gasse , op. cit.
- 26 Pyle , White , Zin , Sylvain , Initiation à la comptabili-
té financière et administrative , Ontario ,
Irwin-Dorsey Limited , mai 1976 , pp. 197 à
268 .
- 27 Ibid .
- 28 Ibid .
- 29 Ibid .
- 30 Ibid .
- 31 Ibid .
- 32 Ibid .

33 Ibid .

34 Ibid .

35 Ibid .

36 Ibid .

37 Ibid .

38 Ibid .

39 Checkland , P.B. , Towards a Systems Based of Methodology
For Real-World Problems Solving , Journal
of Systems Engineering , Winter , 1972 ,
vol. 3 , no 2 .

CONCLUSION
CHAPTER 18

CHAPITRE 10

CONCLUSION

10.1 Conclusion

Au terme de ce travail , c'est avec satisfaction que nous pouvons établir le constat de ce que nous avons appris ou retenu au cours de l'élaboration de ce mémoire de recherche-action .

La méthodologie de M. Peter B. Checkland est efficace lorsqu'elle est utilisée dans la résolution de problèmes souples tels que ceux que nous avons vécus dans cette organisation .

La méthodologie retenue nous a permis de diagnostiquer les malaises d'une petite entreprise régionale et de suggérer quelques moyens d'y remédier . Nous avons pris conscience à quelques reprises de l'importance à accorder aux rencontres et surtout de l'intérêt manifeste des échanges acteurs-chercheur .

Ce travail nous a fait voir quelques bons et mauvais côtés d'un certain type d'activité exercée dans une ville donnée . Le propriétaire nous a souligné qu'il croyait qu'il était plus facile à "un fils de la place" qu'à un "survenant" d'une autre ville ou d'une autre région de "se faire vivre" à Ville de La Baie .

Le climat de confiance entre acteurs et chercheur nous a fait profiter d'échanges fructueux à chaque rencontre . Ces entretiens nous ont permis de réaliser des changements consentis et positifs pour la réussite de l'entreprise .

Une seule ombre au tableau , malheureusement l'entreprise étudiée n'existe plus aujourd'hui à la suite d'un incendie survenu le 15 septembre 1985 . Ce qui en restait fut vendu en février 1986 et le commerce devrait revivre au plus tard à l'automne de la même année .

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- 1 Chardonnet , Léo , Guinamard , Roland , Contrôle et expertise comptable , Paris : J. Delmas Cie
1971 , 341 pages .
- 2 Checkland , P. B. , Towards a Systems Based of Methodology for Real-World Problems Solving , Journal of Systems Engineering , Vol. 3 , no. 2 .
- 3 Checkland , P. B. , Towards a Systems - Based Methodology for Real-World Problems - Solving , Jase Vol. 1,3 , no. 2 , 1972 .
- 4 Checkland , P. B. , Systems Theory , Systems Practice , Wiley , 1981 .
- 5 Comité D'Etude Des Procédés De Vérification , Le contrôle interne dans la petite entreprise : procédé de vérification , Toronto : Institut Canadien des Comptables Agréés , 1967 , 35 pages .

- 6 Curtin , Dennis P. , Alves , Jeffrey , Briss , Anne K. ,
Controlling financial performance for hi-
gher profits : an I.B.M. Pc. business
user's guide . Somerville , Mass. : Curtin
et London ; New York ; Totonto : Van Nos-
trand Reinhold , c 1983 , 170 pages .
- 7 Dugré , Réginald , Vézina , Pierre , Comptabilité Intro-
duction et Analyse , Montréal , 1968 ,
682 pages .
- 8 Gasse , Yvon , L'entrepreneur modèle : attributs et fonc-
tions , Revue Internationale de Gestion ,
1982 .
- 9 Gasse , Yvon , L'entrepreneurship : une stratégie de re-
cherche et d'intervention pour le déve-
loppement , Revue P.M.O. , vol. 1 , no
5 , 1985 .
- 10 Gasse , Yvon , Modèle d'entrepreneurship : profils et
fonctions , Université de Sherbrooke ,
1977 .

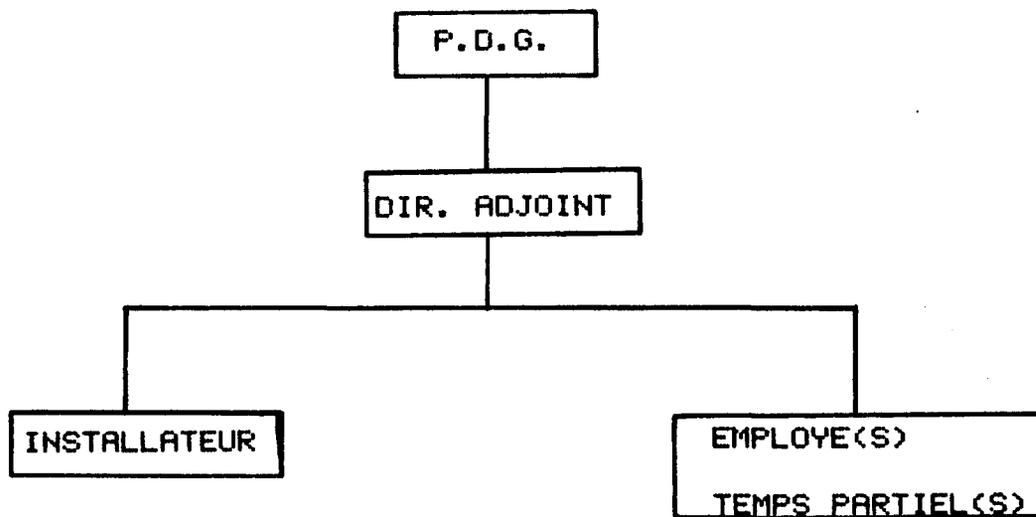
- 11 Langlois , Guy et Ass. , Le management texte et cas ,
McGraw Hill , 1973 , 692 pages .
- 12 Lanoix , Maurice , L'information comptable , 2e éd. Mon-
tréal : Librairie de L'Université de
Montréal , 1981 - 1982 , 69 pages .
- 13 Lauzon , Léo-Paul , Gélinas , Francine , Bernard , Michel
Contrôle de gestion , Chicoutimi : Gaetan
Morin Associés Ltée , 1980 , 497 pages .
- 14 Liles , P.R. , New Business Ventures and Entrepreneur ,
Richard Irwin inc. , Homewood , Illinois
1974 .
- 15 National Association of Accountants , Control of mainte-
nance cost , New York , 87 pages .
- 16 Prévost , Paul , Le diagnostic-intervention : une appro-
che systémique du diagnostic organisa-
tionnel et à la recherche-action , Labo-
ratoire D'Etudes Economiques Régionales
Chicoutimi , 1983 , 92 pages .
- 17 Prévost , Paul , L'organisation un système d'activités
humaines : concept d'un modèle général
octobre 1980 .

- 18 Pyle , White , Zin , Sylvain , Initiation à la comptabilité financière et administrative , Ontario , Irwin-Dorsey Limited , mai 1976 , 888 pages .
- 19 Robidoux , Jean , Les crises administratives dans les P.M.E. en croissance , Chicoutimi , Gaetan Morin Associés , 1980 , 125 pages .
- 20 Rosenberg , Claude , Analyse des coûts : rentabilité et productivité , Paris : Entreprise moderne d'éditions , 1981 , 190 pages .
- 21 Tawfik , Louis , Belair , Gérard , L'entreprise et ses fonctions , Montréal : Editions HRW , 1979 , 497 pages .
- 22 Timons , J. , L.E. , Dinges , R.L. , New Venture Creation Homewood , Illinois : Irwin , 1977 .

ANNEXES

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME



ANNEXE 2

DESCRIPTION DES TACHES

Propriétaire ou directeur général

Le propriétaire ou le directeur général doit effectuer les travaux suivants dans l'exécution de sa tâche :

- 1- voir à la sélection , l'embauche , l'entraînement , l'évaluation , la rémunération et la mise à pied du personnel ;
- 2- voir à faire de la publicité , des promotions et des relations publiques pour l'entreprise ;
- 3- voir à établir des politiques et règlements pour l'entreprise ;
- 4- voir à répondre à la clientèle ;
- 5- voir à faire les estimations , la facturation , la gestion des comptes à recevoir et à payer , la collection , les dépôts etc ;
- 6- voir à produire tous les rapports de ventes ou autres journaliers , hebdomadaires ou mensuels aux personnes concernées dans les délais prescrits ;
- 7- voir à gérer les inventaires de marchandises afin de les garder au minimum pour les besoins de la période ;
- 8- voir à effectuer tout travail nécessaire à la saine gestion d'une telle entreprise .

Mécanicien

Le mécanicien doit effectuer les travaux suivants dans l'exécution de sa tâche :

- 1- tout travail mécanique demandé par le propriétaire et qu'il est possible de faire dans cette entreprise ;
- 2- remplacer le propriétaire lorsqu'il doit s'absenter en répondant à la clientèle , en produisant les estimations , en établissant la facture de la clientèle , en s'assurant du paiement au comptant ou de la charge , voir à l'exécution du travail et à la satisfaction de la clientèle ;
- 3- exécuter tout travail demandé par le propriétaire dans le cadre des activités de l'entreprise .

Installateur

L'installateur doit effectuer les travaux suivants dans l'exécution de sa tâche :

- 1- vérifier les véhicules avant de produire les estimations ;
- 2- installer les systèmes d'échappement en tout ou en partie au besoin ;
- 3- monter les pneus , les balancer et les installer sous les véhicules ;
- 4- réparer les pneus ;
- 5- lubrifier et faire la vidange d'huile des véhicules sur

demande ;

6- faire les commissions au besoin pour l'entreprise ;

7- exécuter tout travail demandé par son supérieur dans le cours normal des opérations de l'entreprise .

Employé(s) à temps partiel

Un employé à temps partiel doit effectuer les travaux suivants dans l'exécution de sa tâche :

1- exécuter tout travail demandé par le propriétaire ou son remplaçant dans le cours normal des opérations de l'entreprise

ANNEXE 3

POLITIQUES OPERATIONNELLES

- 1- toutes les ventes aux particuliers seront faites au comptant ou sur cartes de crédit "Visa" ou "Master Charge" ;
- 2- un escompte sera accordé , sur les pièces et la main-d'oeuvre , aux propriétaires d'entreprises autres que les garages ou vendeurs de pièces d'autos , lors de travaux effectués à notre atelier et payés comptant ;
- 3- aucun autre escompte ne sera accordé sur vente au comptant sauf lors de promotion particulière ;
- 4- toutes les promotions seront respectées intégralement ;
- 5- l'entreprise ne fait aucune livraison , à l'exception de commande spéciale , à la demande expresse du client et ce avec frais ;
- 6- le prix de vente facturé aux garages ou aux vendeurs de pièces d'autos sera celui de la liste "jobber" ;
- 7- certains clients pourront bénéficier d'un compte-client avec charge payable une fois par mois et ce au début du mois suivant avant le dix (10) courant ;
- 8- tout client ayant un compte passé dû se verra charger un intérêt de deux pour cent (2 %) par mois sur son solde et celui-ci devra effectuer ses achats au comptant jusqu'au paiement total de son compte ;

- 9- utiliser les facilités de financement de nos fournisseurs au maximum ;
- 10- observer les politiques de crédit et d'escompte des fournisseurs de l'entreprise ;
- 11- tenir scrupuleusement le cardex des inventaires à jour ;
- 12- faire les dépôts bancaires à tous les jours ;
- 13- produire un rapport journalier des ventes ;
- 14- respecter en tout temps l'estimation faite à un client ;
- 15- le propriétaire se réserve le droit de modifier , d'ajouter ou de retrancher n'importe laquelle de ces politiques à tout moment et ce , sans préavis .

ANNEXE 4

REGLEMENTS

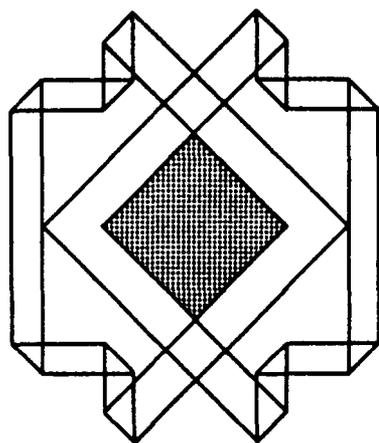
- 1- tous les achats seront effectués par le propriétaire ;
- 2- les employés devront arriver à l'heure à leur travail ;
- 3- les employés bénéficieront d'un quart (1/4) d'heure de repos le matin et l'après-midi ;
- 4- les employés devront garder leur aire de travail propre ;
- 5- les employés devront effectuer leurs travaux selon les règles de l'art ;
- 6- aucun chèque ne sera accepté sans y avoir inscrit et vérifié le numéro de facture correspondant , l'adresse complète , le numéro de téléphone au bureau et à la résidence , le numéro du compte bancaire du client , la transparence des montants inscrits , la signature du client en plus d'une vérification bancaire ;
- 7- en ce qui concerne les ventes sur cartes de crédit , il faudra suivre les procédures stipulées par les institutions qui les émettent ;
- 8- le propriétaire se réserve le droit de modifier , d'ajouter ou de retrancher n'importe lequel de ces règlements à tout moment et ce , sans avis préalable .

ANNEXE 5



Emploi et
Immigration Canada

Employment and
Immigration Canada



Programme de travail partagé

**Veillez faire parvenir votre demande en quatre exemplaires au:
Service consultatif de la main-d'oeuvre, Travail partagé,**

(à l'adresse cochée ci-dessous)

- 165, rue Saint-Jean, 2ème étage, C.P. 903, Drummondville, Québec, J2C 4H4
- 305, ouest, boul. Dorchester, suite 1025, Montréal, Québec, H2Z 1X1
- 410, est, boul. Charest, 6ème étage, C.P. 3690, Québec, Qué. G1K 3J1

Canada

LE PROGRAMME DE TRAVAIL PARTAGÉ

en deux mots...

L'objectif principal du Programme de travail partagé est d'éviter des mises à pied et de réduire le taux de chômage au pays. Grâce à un article de la Loi de l'assurance-chômage, travailleurs et travailleuses, employeurs et le gouvernement du Canada peuvent agir de concert dans ce Programme afin que les emplois soient maintenus.

Une solution pratique

Lorsqu'une entreprise prévoit réduire temporairement sa production de 20% à 60%, ou prévoit la réduire de façon permanente, entraînant ainsi une réduction de main-d'oeuvre, c'est le moment de faire intervenir une entente de Travail partagé entre elle et la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada.

L'entente permet à une entreprise en affaires depuis au moins deux ans de réduire sa production de biens ou de services tout en maintenant ses effectifs. Le travail étant partagé entre tous et toutes, le salaire est évidemment moindre. Le Programme permet alors de compenser en grande partie le manque à gagner du personnel.

Dans le cas d'une réduction temporaire, l'entreprise doit établir qu'elle ne prévoit pas revenir à une production normale durant la période visée par une entente de Travail partagé.

Face à des licenciements, il faudra démontrer qu'ils étaient inévitables.

Des effets heureux

Voyons quelques effets bénéfiques d'une telle entente sur une entreprise. Le premier, on l'a vu, est de lui permettre de continuer ses activités durant une période économique délicate.

Un deuxième effet favorable est de pouvoir miser sur un personnel qualifié que l'entreprise pourrait perdre facilement si elle devait fermer ses portes, même temporairement. Sans compter qu'à la reprise, il faudrait sans doute qu'elle encoure de nouveaux frais pour former et embaucher une partie du personnel. Peut-être la totalité!

Les personnes soumises à l'entente

On sait d'abord qu'elles doivent accepter un horaire de travail réduit pour lequel elles sacrifieront une partie de leur salaire. En retour, elles conservent leur emploi et peuvent miser sur la Caisse d'assurance-chômage pour compenser une grande partie du salaire perdu. Elles s'évitent de plus les frustrations du désœuvrement prolongé.

En cas de licenciements éventuels, elles peuvent consacrer la partie de leur temps non travaillée à de la formation afin de faire face aux changements technologiques, structurels ou autres, qui surviennent sur le marché du travail.

Dans ce cas employeur, travailleurs et travailleuses planifient et coordonnent conjointement la formation en accord avec le Service consultatif de la main-d'oeuvre d'Emploi et Immigration Canada.

Le fonctionnement

Voyons comment cela se passe. Premièrement, les personnes visées par une entente de Travail partagé doivent établir leurs droits à l'assurance-chômage comme si elles étaient vraiment en chômage. À la différence près qu'elles ne le sont pas et qu'elles n'auront pas à attendre une période de deux semaines avant que leurs prestations de Travail partagé ne leur soient créditées.

Une réduction de production de 20% entraîne, par exemple, la perte d'une journée de travail par semaine. L'entreprise verse alors le salaire équivalent à quatre jours de travail et le Travail partagé ajoute une compensation importante pour la cinquième journée.

Supposons qu'une personne gagne habituellement 48\$ par jour, ou 240\$ par cinq jours de travail. L'entreprise lui verse 192\$ pour ses quatre jours et le Travail partagé 60% de son salaire quotidien (48\$) — soit 28,80\$. Ce qui lui donne 220,80\$ ou 92% de son salaire régulier tout en conservant son emploi.

Dans ce cas, nous avons vu que la prestation de Travail partagé est de 28,80\$. Le maximum cependant est de 46\$ par jour pour une personne dont la rémunération assurable est de 385\$ par semaine.

Notons de plus que les prestations de Travail partagé ne diminuent pas le nombre de prestations ordinaires d'assurance-chômage pouvant être touchées advenant une mise à pied à la fin de la période de Travail partagé.

Critères d'admissibilité

L'employeur doit:

- a) *Prouver que la réduction de production et, par conséquent, l'adoption des horaires de travail réduits sont inévitables;*
- b) *avoir exploité son entreprise pendant au moins deux ans;*
- c) *démontrer que les heures de travail habituelles de ses employés étaient normales et stables;*
- d) *satisfaire à des critères permettant d'établir que la pénurie de travail est assez importante pour que les heures de travail soient réduites d'au moins 20% pour chaque semaine où des prestations de Travail partagé sont réclamées — mais jamais moins de 10% ou plus de 60% durant toute la période couverte par l'entente de Travail partagé;*
- e) *conserver le même effectif durant l'entente. Cependant, ceux et celles qui quittent ou sont congédiés pour cause peuvent être remplacés.*

L'employé:

- a) *Avant la date d'entrée en vigueur de l'accord, travailleurs et travailleuses doivent avoir occupé un emploi assurable répondant aux critères d'admissibilité aux prestations d'assurance-chômage ordinaire;*
- b) *lors d'un accord de Travail partagé, les personnes participantes reçoivent des prestations pour s'être abstenues de travailler, conformément à l'accord, durant le pourcentage de temps visé chaque semaine par la pénurie de production;*
- c) *cependant, l'argent gagné ailleurs que chez cet employeur sera traité selon les règles de la rémunération admissible qui s'appliquent déjà à l'assurance-chômage. Une personne peut donc gagner jusqu'à 25% d'une prestation hebdomadaire normale d'assurance-chômage; au-delà, un montant égal à un dollar par dollar sera prélevé de la prestation de Travail partagé;*
- d) *les jours fériés sont exclus aux fins de Travail partagé;*
- e) *seules les personnes qui ont un horaire régulier sont admissibles aux prestations. Celles dont l'horaire varie beaucoup d'une semaine à l'autre sont exclues.*

La durée de l'accord

La durée maximale de la participation d'une entreprise au Programme de travail partagé sera déterminée à l'avance, au moment de l'approbation de la demande. Elle dépendra de la situation particulière de chaque établissement sans toutefois dépasser le maximum de 26 semaines consécutives dans le cas d'une entreprise dont la production est réduite temporairement et de 50 semaines, maximum, lorsqu'il est question de licenciements dans l'entreprise dont la production est réduite en permanence.

Si une prolongation devait être envisagée pour l'entreprise dont la production est réduite temporairement, la demande sera soumise à une analyse très rigoureuse avant que ne soit considérée la possibilité d'une prolongation d'entente d'au plus douze semaines.

Si un deuxième accord était nécessaire, il devra être justifié de circonstances exceptionnelles.

Une demande d'entente de Travail partagé doit être présentée, en principe, au moins 30 jours avant la date proposée d'entrée en vigueur d'un accord; le même délai est requis pour une prolongation.

Restrictions

Ne sont pas admissibles les entreprises impliquées dans des conflits de travail si la réduction de travail proposée peut être attribuée directement au conflit de travail.

Des questions

Bien entendu, l'essentiel de ce Programme est mis en évidence ici. Vous pouvez bénéficier du Travail partagé de plus d'une façon. Votre personnel également. Si vous avez des questions à poser, les responsables de ce Programme au Service consultatif de la main-d'oeuvre vous aideront certainement. Vous pouvez vous y fier!

ANNEXE 6

Nom de l'entreprise
Adresse
Ville
Tél:

RAPPORT DES VENTES EN DATE DU : / /

no. de facture	nom du client	genre de travail	payé comptant	carte visa	carte maître	charge magasin
-------------------	------------------	---------------------	------------------	---------------	-----------------	-------------------

			Total	Total	Total	Total
--	--	--	-------	-------	-------	-------

+ + +

Grand Total :

Rempli par :

ANNEXE 7

Nom de l'entreprise
Adresse
Ville
Tél:

CONCILIATION BANCAIRE
EN DATE DU : / /

Solde selon relevé bancaire mensuel -----

Ajouter
 dépôts et crédits -----
 non inscrits sur -----
 relevé bancaire -----

Total des additions -----

Total partiel -----

Déduire
 chèques en circulation -----
 non inscrits sur le -----
 relevé bancaire -----

Total des déductions -----

Montant du solde concilié -----

Rempli par : -----

ANNEXE 8

RATIOS DE PERFORMANCE

$$\text{Rapport de fonds de roulement} = \frac{\text{actifs à court terme}}{\text{dettes à court terme}}$$

$$\text{Rapport de liquidité} = \frac{\text{actifs à court terme} - \text{stocks payés d'avance}}{\text{dettes à court terme}}$$

$$\text{Couverture des dettes à long terme} = \frac{\text{immobilisations corporelles}}{\text{dettes à long terme}}$$

Equilibre dans les sources de financement	dettes à court terme =	%	
	dettes à long terme =	%	
	part des actionnaires =	%	

		100 %	

$$\text{Rapport de l'encaisse} = \frac{\text{encaisse}}{\text{dettes à court terme}}$$

$$\text{Roulement des comptes à recevoir} = \frac{\text{ventes nettes à crédit}}{\text{comptes à recevoir moyen}}$$

$$\text{Taux de roulement des stocks} = \frac{\text{ventes nettes}}{\text{stocks moyens}}$$

ANNEXE 9

Nom de l'entreprise
Adresse
Ville
Tél:

BUDGET
PERIODE DU : / /
AU : / /

Déboursés

loyer

chauffage et électricité

frais de comptabilité

téléphone

assurances

achats des fournisseurs

salaires

publicité

paiement(s) sur dating

dépenses de roulant

autres

Total des déboursés

Recettes

ventes

collection des comptes à recevoir

autres

autres

Total des recettes

Rempli par :

ANNEXE 10

Questionnaire

Encercler la bonne réponse s'il y a lieu .

1 - Quel genre d'entreprise dirigez-vous ?

a - Garage indépendant .

b - Garage franchisé .

c - Garage spécialisé .

d - Station-service .

e - Autre (spécifiez s.v.p.) .-----

2 - Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ?

a - Moins d'un (1) an .

b - Plus d'un (1) an mais moins de trois (3) ans .

c - Plus de trois (3) ans mais moins de cinq (5) ans .

d - Plus de cinq (5) ans .

3 - Etes-vous :

a - propriétaire ?

b - actionnaire ?

c - locataire ?

d - gérant ?

e - autre ? (spécifiez s.v.p.) .-----

4 - Depuis combien de temps en êtes-vous le dirigeant ?

- a - Moins d'un (1) an .
- b - Plus d'un (1) an mais moins de trois (3) ans .
- c - Plus de trois (3) ans mais moins de cinq (5) ans .
- d - Plus de cinq (5) ans .

5 - Combien d'employés avez-vous ?

- a - 1 à 3 .
- b - 4 à 7 .
- c - 8 à 11 .
- d - 12 et plus .

6 - Qui s'occupe de votre comptabilité ?

- a - Je fais ma tenue de livres moi-même et mon comptable sort mes états financiers . Oui Non
- b - Ma secrétaire tient mes livres à jour et mon comptable produit mes états financiers mensuels . Oui Non
- c - Je remets tous les documents après vérification au département de la comptabilité à notre maison-mère qui s'occupe du reste . Oui Non
- d - J'expédie tous les documents à mon comptable qui s'occupe du reste dont l'émission des chèques qui me sont retournés pour les signer . Oui Non

7 - Quel type de dirigeant êtes-vous ?

- a - Laisser-faire : type déserteur . Oui Non
- b - Bureaucrate : qui se sécurise dans la loi . Oui Non
- c - Autocrate : qui atteint généralement les standards de production au détriment de la satisfaction du personnel . Oui Non
- d - Autocrate bienveillant ou paternaliste : qui consulte occasionnellement . Oui Non
- e - Consultatif : qui consulte couramment . Oui Non
- f - Démocrate : qui prend conjointement des décisions .
Oui Non

8 - Considérez-vous qu'un ou plusieurs de ces éléments peut ou peuvent contribuer au succès de votre entreprise ?

- a - Prix : Oui Non
- b - Qualité : Oui Non
- c - Service : Oui Non
- d - Garantie : Oui Non
- e - Autre(s) (spécifiez s.v.p.) . -----

9 - Pouvez-vous inscrire sur une échelle de 1 à 5 l'importance que vous accordez à chacun de ces éléments ?

a - Prix : -----

b - Qualité : -----

c - Service : -----

d - Garantie : -----

e - Autre (spécifiez s.v.p.) .-----

10 - Vos fournisseurs vous donnent-ils satisfaction ?

a - Toujours .

b - Souvent .

c - Rarement .

11 - Vos fournisseurs vous offrent-ils :

a - un service de livraison ? Oui Non

Bon Mauvais Passable

b - des délais de paiement ? Oui Non

30 jours 60 jours 90 jours

c - des périodes de placement ? Oui Non

d - un support publicitaire ou promotionnel ? Oui Non

12 - Etes-vous satisfait de vos fournisseurs en général ?

Oui Non

Si non , pourquoi ? -----

13 - Organisez-vous des promotions ?

a - Jamais .

b - Une(1) ou deux(2) fois par année .

c - Toutes les semaines .

d - Tous les mois .

e - Autre(s) (spécifiez s.v.p.) -----

14 - Avez-vous de la compétition dans votre entourage ?

a - Concessionnaire automobile : Oui Non

b - Franchisé : Oui Non

Si oui , encerclez lequel ou lesquels :

Autopro C. Tire Woolco

Sears Good Year

c - Spécialiste : Oui Non

Si oui , encerclez lequel ou lesquels :

Monsieur Silencieux Silencieux Speedy

Monsieur Alignement Suspension Drolet

Autre(s) (spécifiez s.v.p.) -----

15 - Quel est votre principal compétiteur parmi ceux mentionnés plus haut ? -----

16 - Existe-t-il des périodes plus occupées dans votre entreprise ? (Encerclez le(s) mois s.v.p.)

Janvier Février Mars Avril Mai Juin Juillet
Août Septembre Octobre Novembre Décembre

17 - Existe-t-il des périodes moins occupées dans votre entreprise ? (Encerclez le(s) mois s.v.p.)

Janvier Février Mars Avril Mai Juin Juillet
Août Septembre Octobre Novembre Décembre

18 - Quelqu'un peut-il vous remplacer au besoin ? Oui Non

Si oui qui est-ce? Epouse Gérant Contremaître
Secrétaire ?

19 - Prenez-vous des vacances annuelles ? Oui Non

Si non , pourquoi ? -----

20 - Vos employés sont-ils :

a - assidus ?	Oui	Non
b - fiables ?	Oui	Non
c - compétents ?	Oui	Non
d - sous constante surveillance ?	Oui	Non

- 21 - Avez-vous de la difficulté à recruter du personnel qualifié ? Oui Non
- 22 - Quels sont les problèmes le plus fréquemment rencontrés ?
- a - Prix trop élevé .
 - b - Manque de pièce .
 - c - Client trop pressé pour attendre .
 - d - Livraison du fournisseur trop lente .
 - e - Autre (spécifiez s.v.p.) .-----

- 23 - Seriez-vous intéressé à augmenter votre marge de crédit ?
- Oui Non
- 24 - Qu'est-ce qui vous a attiré dans ce domaine ?
- a - Goût de la mécanique .
 - b - Parent ou ami dans la profession .
 - c - Succession dans la famille .
 - d - Autre (spécifiez s.v.p.) .-----

25 - Si c'était à refaire , recommenceriez-vous dans le même domaine ? Oui Non

Si non , pourquoi ? -----

26 - Quel métier ou profession choisiriez-vous et pourquoi ?
