

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
LOUISE R. BERTRAND
B.A.A.

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE
LA P'TITE CANADIENNE INC.

JUIN 1989



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.

AVERTISSEMENT

Afin de respecter la confidentialité de certains renseignements dévoilés dans le présent mémoire, les noms des personnes et des entreprises ainsi que les noms des localités ont été changés.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ORGANISATION	2
PROBLEMATIQUE	3
DEFINITION DES TERMES	6
VERSIONS	6
OBJECTIFS ET ATTENTES DU CLIENT	7
OBJECTIFS DE L'ETUDE	7
METHODOLOGIE	8
1. L'IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION	10
1.1 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT	11
1.1.1 Environnement culturel	11
1.1.2 Environnement social	12
1.1.3 Environnement légal	13
1.1.4 Environnement technologique	14
1.2 LE PRODUIT ET SON MARCHE	16
1.2.1 Le produit	16
1.2.2 Le marché	21
1.2.3 Relation ressource-production	22
1.2.4 La concurrence	25
1.2.5 Les produits au comptoir	27
1.3 PHILOSOPHIE DE L'ENTREPRISE	29

1.4	ORGANIGRAMME	32
1.4.1	Hiérarchie	33
1.4.2	Description des tâches	36
1.4.3	Politiques opérationnelles et règlements	38
1.5	CLIMAT	39
1.6	AMENAGEMENT PHYSIQUE DES LIEUX ET DU TRAVAIL	39
1.7	PROCESSUS GENERAL DE GESTION ET DE TRANSFORMATION DE LA P'TITE CANADIENNE INC.	40
1.7.1	Module 1: Administrer	41
1.7.2	Module 2: Préparer la production	51
1.7.3	Module 3: Organiser & produire	59
1.7.4	Module 4: Distribuer	63
1.8	SYMPTOMES	65
1.8.1	La main-d'oeuvre	65
1.8.2	La direction et le climat	67
1.8.3	Les opérations administratives	69
1.8.4	Le marketing	72
1.8.5	Consommation de matières premières	73
1.8.6	La production	74
2.	POINT D'ANCRAGE	76
2.1	LES CANDIDATS AU POSTE "PROBLEME"	77
2.1.1	Le climat	77
2.1.2	Le contrôle des entrées et sorties d'argent	77
2.1.3	L'administration générale de l'entreprise	78
2.1.4	Le système des achats	78
2.1.5	Facturation, bons de soumission et de livraison	79
2.2	CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER	80
2.3	PREAMBULE A LA JUSTIFICATION DU CHOIX	80
2.4	JUSTIFICATION DU CHOIX	81
2.4.1	Le concept de contrôle interne	83
2.4.2	Le contrôle interne de La P'tite Canadienne Inc.	84

2.5	DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE	85
2.5.1	Validation du point d'ancrage	86
3.	CONCEPTUALISATION	90
3.1	GENERALITES	91
3.1.1	Le contrôle de l'encaisse	94
3.1.2	La facture	97
3.1.3	Le contrôle de la production et de la livraison .	99
3.1.4	Calendriers de production et de livraison . . .	100
3.1.5	La planification des achats	102
3.2	VALIDATION DU MODELE	103
3.2.1	Le système a un objectif	104
3.2.2	Le système a des mesures de rendement	104
3.2.3	Le système a des composantes	105
3.2.4	Les composantes du système sont interreliées . .	105
3.2.5	Le système est un système ouvert	106
3.2.6	Le système a des ressources physiques et humaines	106
3.2.7	Le système prévoit un processus de prise de décisions	107
3.2.8	Le système offre une certaine garantie de continuité	107
4.	COMPARAISON ET CHOIX D'UNE SOLUTION	108
4.1	ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE A L'AIDE DU MODELE CONCEPTUEL	109
4.1.1	Les entrées et sorties d'argent	109
4.1.2	Facturation, bons de soumission et de livraisons	110
4.1.3	Les achats	111
4.1.4	Responsabilités et tâches	112
4.2	IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS A APPORTER	113
4.2.1	Sous-système "Gérer le financement", Module 1 . .	113
4.2.2	Sous-système "Planifier les activités", Module 1	116
4.2.3	Sous-système "Gérer les commandes", Module 2 . .	117
4.2.4	Sous-système "Acquérir les ressources", Module 2	119

4.2.5	Sous-système "Orienter les activités", Module 1	121
4.3	CHOIX DES SOLUTIONS	121
5.	CONCEPTION ET APPLICATION DES SOLUTIONS RETENUES	124
5.1	LES RESPONSABILITES	125
5.1.1	La caisse enregistreuse	125
5.1.2	Les entrées et les sorties d'argent	126
5.1.3	La facture	127
5.1.4	Les achats	128
6.	RECOMMANDATIONS	129
7.	RAPPORT ACADEMIQUE	133
7.1	REFLEXION SUR LA METHODOLOGIE	134
7.1.1	Le mandat	134
7.1.2	L'image riche de l'organisation	136
7.1.3	Justification du point d'ancrage	138
7.1.4	Conceptualisation	139
7.1.5	Comparaison et choix d'une solution	139
7.1.6	Conception et application des politiques retenues	140
7.2	LA PME FAMILIALE ET LE CONTROLE	141
7.2.1	Généralités	141
7.2.2	La P'tite Canadienne Inc. et le contrôle	143
7.3	ETUDES ULTERIEURES	145
7.4	CONCLUSION GENERALE	146
BIBLIOGRAPHIE		148
ANNEXES		150

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Répartition du capital-actions de La P'tite Canadienne Inc.	4
Figure 2	Plan du comptoir avant de La P'tite Canadienne Inc.	19
Figure 3	Organigramme de La P'tite Canadienne Inc. d'après les principaux intervenants	34
Figure 4	Processus général de gestion et de transformation de La P'tite Canadienne Inc.	42
Figure 5	Module 1: Administrer	43
Figure 6	Sous-système "Planifier les activités"	46
Figure 7	Sous-système "Gérer le financement"	49
Figure 8	Module 2: Préparer la production	52
Figure 9	Sous-système "Gérer les commandes"	53
Figure 10	Sous-système "Acquérir les ressources"	57
Figure 11	Module 3: Organiser & produire	60
Figure 12	Sous-système "Produire"	62
Figure 13	Module 4: Distribuer	64
Figure 14	Sous-système "Distribuer"	64
Figure 15	Schéma global du modèle conceptuel	96
Figure 16	Sous-système "Gérer le financement" modifié	114
Figure 17	Sous-système "Planifier les activités" modifié	118
Figure 18	Sous-système "Gérer les commandes" modifié	118
Figure 19	Sous-système "Acquérir les ressources" modifié	120

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 Différents menus offerts par La P'tite Canadienne Inc.
- Annexe 2 Formule "Contenu du tiroir-caisse, de la petite caisse"
 Formule "Registre de la petite caisse"
 Formule "Conciliation bancaire"
 Formule "Compte-client"
- Annexe 3 Bons de commande-factures
- Annexe 4 Formule des achats

INTRODUCTION

INTRODUCTION

PRESENTATION DE L'ORGANISATION

L'entreprise faisant l'objet de cette étude est incorporée selon la Loi des compagnies du Québec sous le nom de "La P'tite Canadienne Inc.". Elle a débuté ses activités sous la raison sociale de "Messieurs Lionel et Gérald Beauregard" dans un local sur le boulevard Cousineau à Amos. Au cours des années, les deux frères se sont portés acquéreurs d'un terrain et d'une maison à quelques pas du premier local et y ont démarré l'actuelle "La P'tite Canadienne Inc." en lui louant ces nouveaux locaux.

L'activité principale de la P'tite Canadienne Inc. consiste en un service de traiteur à contrat pour repas de groupe, c'est-à-dire préparer (au local de l'entreprise ou sur place) et servir de la nourriture et des boissons dans les lieux choisis par les clients, en plus d'offrir le service aux tables et de bar ainsi que tout autre service connexe.

La P'tite Canadienne Inc. existe depuis bientôt 10 ans (dont 8 ans sous la raison sociale actuelle). Près de 26 employés, dont 7 à plein temps, contribuent au fonctionnement de cette entreprise dont le chiffre d'affaires varie entre 300 000 \$ et 325 000 \$ par année.

Le capital-actions autorisé est de 40 000 actions ordinaires, sans valeur nominale, pour une considération de 40 000 \$. L'entreprise est sous le

contrôle de 6 actionnaires: messieurs Lionel et Gérald Beauregard (actionnaires majoritaires) et quelques membres de leurs familles, soit monsieur Mario Beauregard, mademoiselle Nicole Beauregard, madame Brigitte Tétreault et madame Marielle Tétreault. Ces derniers ont signé une convention relativement au transfert de leurs actions, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent s'en départir qu'en faveur des deux actionnaires majoritaires.

Le siège social de l'entreprise est le lieu de production; il est situé sur un boulevard menant au centre-ville d'Amos en trois minutes en voiture. On retrouve, dans un rayon d'environ 150 pieds, différents établissements tels salon de coiffure, salon de barbier, tabagie, marchés d'alimentation (2), dépanneurs (3), pharmacie, dentiste, clinique médicale, garage d'automobiles, station service, restaurant et brasserie. A deux pâtés de maison vers l'est, on retrouve le Cégep d'Amos et deux écoles élémentaires, le tout entouré de quartiers résidentiels.

PROBLEMATIQUE

L'entreprise a récemment fait des changements au niveau de l'organisation de sa gestion. Le comptable a été remplacé par un administrateur-comptable et on a embauché de nouveaux employés.

Dernièrement, la P'tite Canadienne Inc. faisait face à un gros problème d'ordre financier: le 15 avril 1982, le sous-ministre du ministère du Revenu du Québec réclamait, pour la période du 1er mai 1977 au 31 novembre 1980, une cotisation de 34 333,58 \$ répartie comme suit: 23 373,64 \$ en droits sur vente (taxe de vente sur les ventes de produits au comptoir), 5 116,53 \$ en intérêts et 5 843,41 \$ de pénalité.

Répartition du capital-actions 1982

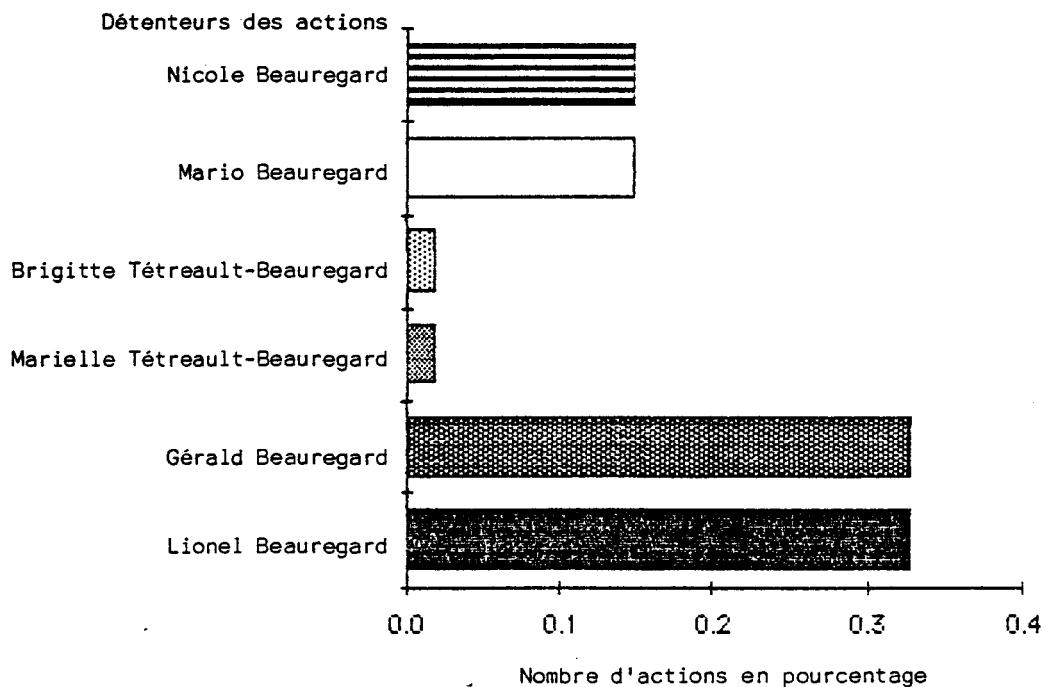


Figure 1

Répartition du capital-actions de la P'tite Canadienne Inc.

Les frères Beauregard ont contracté des emprunts en hypothéquant des biens personnels, l'entreprise ne pouvant faire face à cette dette importante, ayant déjà à respecter des obligations envers ses fournisseurs et la banque. Une crise de confiance se faisait sentir chez les créanciers.

Le 31 octobre 1983, la Cour provinciale du district de Roberval déclarait nulle la cotisation relative aux ventes au comptoir effectuées par La P'tite Canadienne Inc. Le ministère du Revenu du Québec devait donc rembourser les versements faits par La P'tite Canadienne Inc. sur cette dette y compris les intérêts. L'entreprise pouvait retrouver son équilibre financier mais avait encore à rétablir la confiance des créanciers.

Les dirigeants font preuve d'une volonté de changement à l'intérieur de l'organisation. La récente expérience avec le ministère du Revenu du Québec a canalisé passablement d'énergie et freinait tout projet d'avenir. Ils se voyaient dans l'impossibilité de rembourser une dette si importante dans un laps de temps relativement court, dépendamment des exigences du requérant. Maintenant qu'ils sont libérés de ce fardeau, ils veulent profiter du nouvel élan pour repartir en neuf sur des bases solides, en tenant compte d'un marché déjà développé et stable. Il sera donc question de mettre en place des procédés administratifs plus adéquats aux endroits considérés comme zones problématiques pour doter l'entreprise d'outils solides pour la relance.

DEFINITION DES TERMES

Client: Les dirigeants de La P'tite Canadienne Inc.

Preneurs de décisions: Messieurs Lionel et Gérald Beauregard¹.

Poseur de problème: Monsieur Claude Lambert².

Solutionneur de problème: L'analyste, madame Louise R. Bertrand.

VERSIONS

Les versions des preneurs de décisions et du poseur de problème sont pratiquement les mêmes quant à la nature du problème: c'est le point de vue qui diffère. Les preneurs de décisions, bien qu'étant absorbés par leur travail dans l'entreprise (soit pour un, le rôle de cuisinier et pour l'autre, pâtissier), sont conscients qu'il existe effectivement un problème mais ne voient pas réellement les conséquences d'un tel problème, n'étant pas en mesure de l'identifier.

Le poseur de problème, de par son rôle d'administrateur-comptable dans l'entreprise, vit avec les retombées d'un problème qu'il a du mal à

¹A cause du manque de temps à consacrer à l'administration de leur entreprise, ils ne sont pas directement liés comme poseurs de problèmes.

²Il est l'administrateur-comptable en place, celui qui perçoit tout le malaise et qui, pourrait-on dire, déborde d'énergie et de bonne volonté en vue d'un éventuel changement qui les preneurs de décisions aiderait dans l'administration de cette entreprise.

identifier et essaie de faire des miracles en recollant les morceaux cassés.

OBJECTIFS ET ATTENTES DU CLIENT

Le client (les dirigeants de La P'tite Canadienne Inc.) n'ayant qu'une idée sommaire de ce qu'est la gestion et ayant des compétences administratives limitées, voudrait instaurer un procédé de gestion administratif de base qui lui permettra de gérer l'entreprise de façon claire et efficace.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ultime: mettre en place un procédé de gestion solide pour permettre une relance dans les meilleures conditions possibles.

Intermédiaire: diminuer les pertes de profits en réduisant les dépenses inutiles.

Immédiat: identifier par consensus entre le client, le poseur de problème et le solutionneur de problème, la et/ou les sources de problème rendant difficile une relance et trouver une solution.

METHODOLOGIE

La méthodologie utilisée tout au long de cette intervention est celle de Peter B. Checkland, professeur à l'Université Lancaster. Voici l'énumération de chacune des étapes nécessaires pour assurer la rigueur scientifique de cette méthode.

L'élaboration de la problématique ou encore l'image riche de l'organisation est une étape au cours de laquelle il ne s'agit pas d'analyser le problème mais plutôt d'analyser la situation dans laquelle on a perçu le problème.

La zone problématique dégagée résultera d'une série de rencontres, discussions et entrevues avec les principaux intervenants et employés de l'organisation qui travaillent à des activités reliées à des systèmes de direction générale, marketing et ventes, finances et comptabilité, production et ressources humaines, bref, tout ce qui est en relation avec l'entreprise et sa raison d'être. Certains environnements et supersystèmes pouvant influencer les activités de l'entreprise seront aussi considérés. Il s'agira de dresser une image riche de la situation réelle de l'entreprise avec la plus grande précision possible afin de pouvoir dresser une liste des symptômes qui pourraient être en corrélation avec la problématique et enfin, sélectionner le problème à étudier.

A partir d'un point d'ancrage, c'est-à-dire une définition du système d'activités humaines qu'il sera question d'implanter, il faudra construire un modèle conceptuel, soit un modèle idéal d'un système d'activités humaines qui sera élaboré suite à une revue de la littérature existante. Il faudra observer théoriquement la façon de résoudre un problème similaire à celui qui sera sélectionné. Le modèle conceptuel servira alors de cadre de référence.

Le modèle conceptuel sera comparé à la situation réelle vécue par l'entreprise pour identifier de façon précise les changements à apporter à la situation problématique et proposer des solutions pertinentes.

Il faudra choisir une solution, la concevoir, pour ensuite l'implanter, l'appliquer et procéder aux corrections (contrôle).

La présente intervention a eu lieu au début de l'automne 1983 pour se terminer au printemps 1985.

CHAPITRE 1
L'IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION

CHAPITRE 1

L'IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION

Ce chapitre constitue la base même de l'étude alors qu'il faut décrire le milieu problématique avec la plus grande précision possible, tout en évitant de modifier la réalité et de privilégier un point de vue particulier.

1.1 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

1.1.1 Environnement culturel

La culture influence les perceptions, les attitudes et les valeurs des gens, de même qu'elle influence considérablement la prise de décision. La culture peut être définie comme un ensemble complexe de valeurs, d'idées, d'attitudes et d'autres symboles significatifs créés par l'homme, lequel ensemble forme le comportement qui est transmis de génération en génération en subissant plus ou moins de modifications.

L'attachement au patrimoine fait partie de notre environnement culturel. Le retour aux gestes, aux paroles et aux objets traditionnels est notoire depuis une dizaine d'années. Les

bonnes recettes de nos grand-mères sont toutes aussi recherchées.

Les gens se soucient de plus en plus de la diététique, des ingrédients des produits alimentaires et aussi des habitudes de vie et de leurs effets sur la santé. Les additifs et les produits chimiques ont tendance à être supprimés, on cherche de plus en plus à les éviter.

"Le Québécois aime à finasser. La Québécoise à marchander."³

Les habitants d'Amos ne font pas exception à cette règle. A l'issue d'une période économique difficile, la recherche de rabais est intéressante à considérer dans le budget des différents types de réunions.

1.1.2 Environnement social

La modification des valeurs traditionnelles chez les hommes et dans la société québécoise apporte continuellement des changements dans les styles de vie et les schémas de

³Bouchard, Jacques. Les 36 cordes sensibles des Québécois. Editions Héritages, Montréal, 1978, p. 77.

consommation. Celui qui nous intéresse le plus est la hausse du taux de participation des femmes au marché du travail.

Le niveau de scolarité plus élevé des femmes et la présence accrue de femmes mariées sur le marché du travail contribuent à l'apparition de la famille bicéphale. Le rôle de la femme adulte change rapidement et changera encore au cours des prochaines années. Son rôle de mère et de ménagère perd son exclusivité: les activités extérieures au ménage sont fréquentes et constituent une façon de se valoriser.

Plusieurs études prévoient qu'il y aura une forte hausse du taux de participation des femmes sur le marché du travail d'ici les années 1990. Il est important de souligner comment ce changement peut influencer dans le futur le comportement des consommateurs. Parmi les nombreuses tâches attribuées traditionnellement à la femme, celle de la cuisine devra faire place à d'autres alternatives dont celle de trouver des repas-maison prêts à servir.

1.1.3 Environnement légal

La P'tite Canadienne Inc. est une compagnie qui relève de l'autorité provinciale en vertu de la Loi des compagnies du

Québec. Elle est aussi soumise à un certain nombre de lois pour son secteur d'activités, lesquelles lois sont énumérées dans les différents guides offerts par le gouvernement aux employeurs. Les lois sur les produits agricoles, les produits marins et les aliments, la loi des produits laitiers et leurs succédanés, celles sur les viandes et les approvisionnements en sont quelques-unes parmi tant d'autres devant être respectées dans le domaine de l'alimentation.

1.1.4 Environnement technologique

La nouvelle technologie peut être expliquée comme étant l'apparition de nouvelles pièces d'équipement et de machinerie permettant de simplifier les tâches manuelles répétitives, tout en augmentant la productivité desdites tâches.

Notre traiteur a très peu de besoins en technologie nouvelle. Les appareils actuels suffisent à la production et l'apparition d'appareils plus sophistiqués n'apporterait pas d'avantage réel compte tenu de la contribution négligeable de ces appareils à l'augmentation de la productivité par rapport au coût d'achat élevé. Cependant, certaines petites acquisitions ont permis de réduire quelques pertes de production. Ainsi, l'achat d'une minuterie au quartz programmable qui émet un signal sonore

strident indiquant aux cuisiniers la fin de la cuisson à la minute près, empêche ainsi les oublis de nourriture dans les fours et par le fait même, diminue considérablement les pertes de production. Egalement, l'acquisition d'un avertisseur électronique sonore signalant immédiatement aux employés l'entrée d'un client dans l'établissement sans qu'ils aient à interrompre sans cesse leur travail sur la foi de leur intuition s'avère très utile; moins d'interminables attentes pour le client, le service est meilleur et la productivité augmente par le fait même.

En somme, ce ne sont pas tant des changements technologiques au niveau des outils (machines) de production qui peuvent être significatifs pour ce genre d'entreprise mais plutôt ceux du genre gadgets qui réduisent les distractions, permettent une meilleure concentration et procurent de l'information.

Au niveau de la production, on retrouve une seule acquisition importante à signaler, datant déjà de quelques années, soit un four à micro-ondes. Les clients peuvent demander que leur repas soit réchauffé et ce, sans frais. Ce type de four représente une économie d'électricité et de gaz (pour les réchauds) ainsi que de main-d'oeuvre: les plats étant déjà emballés et prêts à servir, il n'y a plus qu'à les réchauffer.

Les caisses enregistreuses, quant à elles, deviennent de plus en plus sophistiquées. Programmables au besoin, elles permettent d'obtenir une information détaillée sur les produits vendus et leurs quantités, effectuent automatiquement le calcul des taxes de vente totales à percevoir et perçues selon le produit, le chiffre des ventes de la journée et bien d'autres possibilités selon les modèles. La caisse enregistreuse de La P'tite Canadienne Inc. est très peu sophistiquée et désuette. Elle ne peut définir que deux types de produits et on dit qu'elle enregistre des erreurs de calculs.

1.2 LE PRODUIT ET SON MARCHE

1.2.1 Le produit

La P'tite Canadienne Inc. exploite deux types d'entreprises, soit l'activité principale qui consiste en un service de traiteur (communément appelé "les repas de groupe"), soit des ventes de pâtisseries et autres denrées dans deux comptoirs réfrigérés.

On entend par traiteur, celui qui prépare et sert de la nourriture et de la boisson sous contrat dans les salles de réunions, etc. et/ou prépare de la nourriture au local de

l'entreprise pour ensuite la livrer lors de déjeuners, de banquets et/ou de réceptions en plus d'offrir le service aux tables, de bar ou tout autre service connexe (activités correspondant au code 88605 de la classification des activités économiques révisé en 1970).

Notons que pour les repas, on ne distingue pas vraiment de quantités ou de produits standardisés. D'un groupe à l'autre, il y a toujours des différences, que ce soit avec ou sans le café, avec ou sans le service, salade ou pas de salade, ou encore deux sortes de salades ou même de plus grosses quantités que la normale. L'annexe I donne une liste des principaux menus offerts aux groupes.

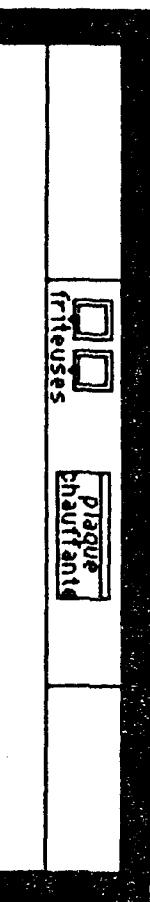
En ce qui concerne maintenant la vente aux comptoirs réfrigérés, on y retrouve des pâtisseries préparées par l'entreprise et également certains produits tels que pâtés au saumon, pâtés à la viande, pizzas, miel, sous-marins, etc. Les pâtés au saumon et à la viande, de même que certains sous-marins, sont préparés dans la cuisine et emballés dans du papier cellophane. Quant aux pizzas, miel et certaines denrées en boîtes ou en pots, elles sont achetées chez d'autres commerçants pour fins de revente. Aucun ustensile, serviette de table, plat, accompagnateur (tel ketchup, moutarde, sel,

poivre, etc.) ni breuvage ne sont fournis ni vendus aux clients du comptoir.

Comme vous pouvez le remarquer à la figure 2, illustrant le plan du comptoir avant de La P'tite Canadienne Inc., on remarque qu'à l'endroit où sont vendus les lunchs, on ne retrouve ni table, ni chaise, ni aucune autre installation du genre, ce qui fait que le client achète pour emporter et consomme à la maison ou ailleurs.

De plus, toujours au comptoir, le consommateur peut se procurer ce qu'ils appellent le "menu du jour", soit des denrées préparées la journée même telles que pâtés à la viande, tourtières ou autres mets de ce genre, qui y sont déposées encore chaudes, ainsi que des ragoûts, vol-au-vent, etc. qui reposent dans des réchauds afin d'être servis encore chauds. Les repas faits du jour sont ensuite emballés individuellement pour être revendus froids ou réchauffés au micro-ondes. Le client peut aussi demander à faire décongeler de la nourriture normalement vendue congelée.

La dynamique de la concurrence incite les traiteurs à proposer de nouveaux produits qui visent à satisfaire des motivations ou des critères de choix additionnels, mais moins fondamentaux que



19

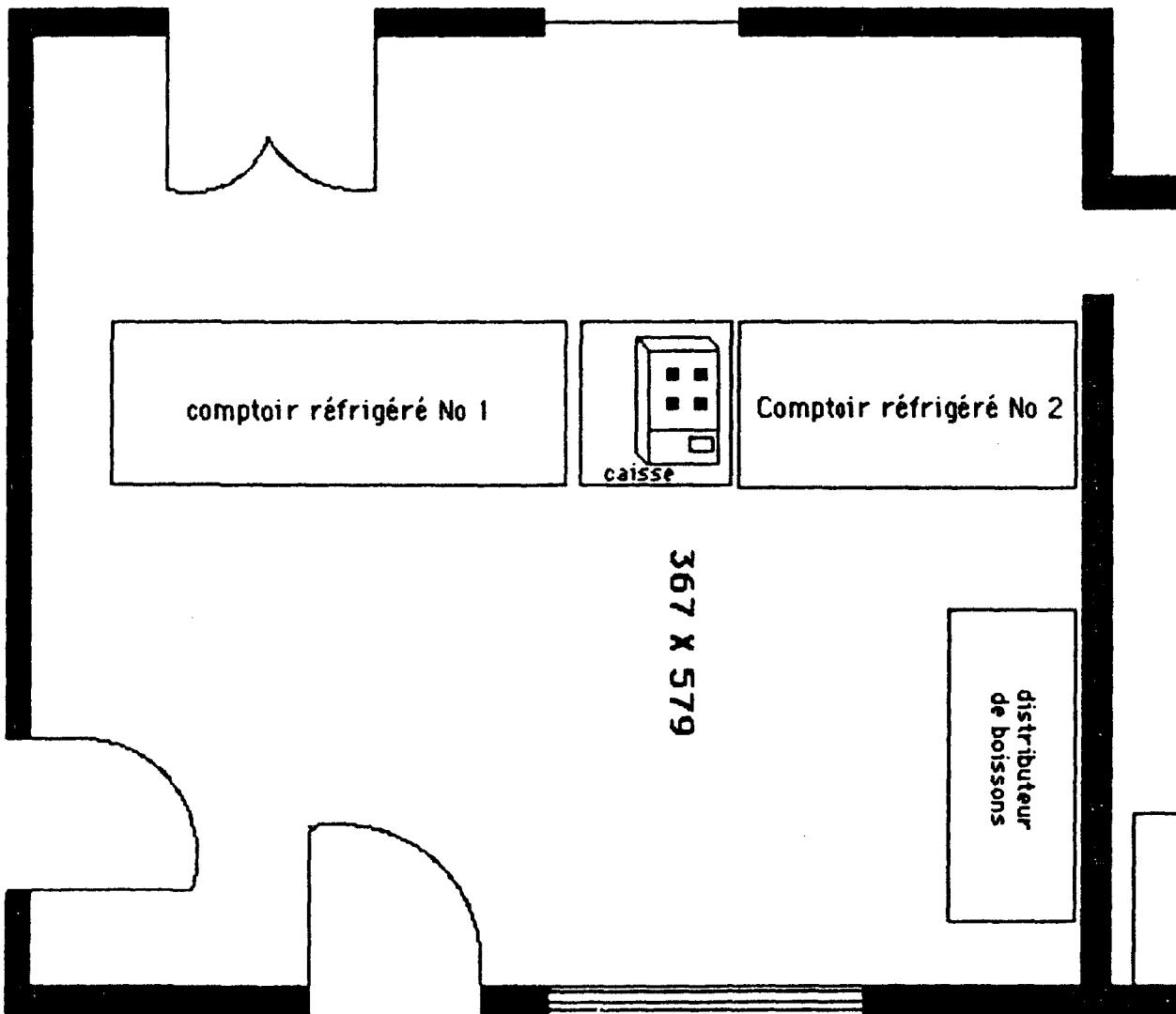


Figure 2.

Plan du comptoir avant de La P'tite Canadienne Inc.

ceux satisfaits par les produits existants. Ainsi, comme tous les produits alimentaires s'équivalent à peu près quant aux critères fondamentaux de choix, les fabricants cherchent à se distinguer en collant le plus possible aux désirs des consommateurs quant aux critères de choix secondaires qui varient d'un groupe à l'autre.

L'achat du four à micro-ondes permettra à La P'tite Canadienne Inc. d'offrir au comptoir, une gamme de produits plus diversifiée. Ceux-ci doivent être congelés ou réfrigérés pour être ensuite chauffés sur demande.

Au niveau des prix, l'entreprise a toujours eu la réputation d'avoir un très bon rapport qualité/prix pour ses repas vendus au comptoir ou livrés pour les réunions de groupe.

Plus rationnel, plus logique et mieux informé, le consommateur d'aujourd'hui veut procéder à la meilleure répartition possible de ses ressources. Il est très conscient des prix, ceux-ci n'étant plus perçus comme indicateurs de qualité. Le consommateur s'informe, compare et cherche les meilleures valeurs d'achat. Plus riche que le consommateur d'autrefois, il dépense plus. Par contre, il n'hésite pas à acheter les produits de marque privée dans la mesure où il sait que le

produit reçoit la caution d'une réputation enviable et ce, pour des produits de consommation courante difficiles à différencier les uns des autres. De plus, le consommateur est de plus en plus réceptif à ces produits vendus à des prix inférieurs.

1.2.2 Le marché

En ce qui concerne le volet comptoir, le marché cible est le ménage de revenus moyens, dont les deux soutiens travaillent et n'ont pas tout à fait le temps de se consacrer à la confection des repas et qui préfèrent des repas-maison au lieu de la friture.

Le marché actuel est monsieur ou madame tout le monde qui, au lieu d'aller au restaurant, apporte la nourriture prête à manger à la maison pour "avoir plus de temps pour relaxer" ou "pour ne pas faire la vaisselle". Ce sont, du moins, les commentaires qui reviennent le plus souvent lors des conversations avec les clients. C'est un marché qui n'est limité que par le nombre de dîners et de soupers en terme de fréquence par client par mois puisqu'il s'agit d'un produit domestique de consommation non durable qui, une fois consommé, doit être renouvelé. Selon les observations, nous pouvons dire

qu'il y a deux fréquences pour deux types de consommateurs identifiés à l'heure actuelle:

- a) Ceux qui sont des habitués (8 fois/mois)
- b) Ceux qui se dépannent avec ces repas (2 fois/mois)

Le territoire visé par le comptoir est réparti entre le quartier St-Jean, le quartier de l'hôpital d'Amos, celui du Cégep d'Amos et celui qui environne l'entreprise.

Quant aux repas de groupes, ils sont destinés aux réunions de 10 à 3 000 personnes ou même plus, et ce, pour tout genre d'occasions.

Certaines activités de groupe reviennent plus souvent que d'autres aux commandes (mariages, mortalités, réunions d'employés, repas de famille, d'amis ou de collègues pour le temps des Fêtes...) En période estivale, les mariages sont les plus visés par la publicité alors qu'en hiver, ce sont les groupes pour les "party" de Noël et du Nouvel An.

1.2.3 Relation ressource-production

1.2.3.1 Ressources humaines

La région du Saguenay-Lac-St-Jean est aux prises avec un problème de sous-emploi qui se manifeste par un taux de chômage plus élevé que dans l'ensemble du Québec.

"Il en résulte que 23% de la population adulte a dû recourir à l'assurance-chômage et à l'aide sociale au cours de l'année 1982. Les jeunes et les femmes sont plus particulièrement touchés."⁴

Les tâches des employés sont peu spécialisées, sauf en ce qui concerne les cuisiniers et pâtissiers. L'éventualité de trouver de la main-d'œuvre supplémentaire s'en trouve par le fait même facilitée. Pour la main-d'œuvre plus spécialisée, soit celle de cuisinier et de pâtissier, on compte plus d'une dizaine de jeunes du secteur d'Amos qui complètent chaque année un cours de cuisine professionnelle dans une polyvalente d'Arvida, sans compter ceux qui suivent un cours similaire dans les écoles secondaires d'Amos. La P'tite Canadienne Inc. accueille chaque année quelques stagiaires provenant des écoles secondaires d'Amos.

En somme, il n'y a aucun problème à trouver des ressources humaines pour ce genre d'entreprise, les demandes d'emplois des jeunes se faisant de plus en plus nombreuses.

1.2.3.2 Ressources de production

Les matières premières entrant dans la fabrication des mets sont les produits laitiers, les viandes, les fruits et légumes, en plus des produits de boulangerie (pain, vol-au-vent, etc.) et les assaisonnements. Etant donné que le tout est servi dans des contenants, l'entreprise doit également assurer son approvisionnement en matériel d'emballage. Il lui faut également s'approvisionner en matériel de service pour les repas de groupe.

L'approvisionnement en matières premières ne fait aucunement défaut. On retrouve les fournisseurs en grand nombre à Amos et dans les environs. Leurs représentants font une visite à tous les lundis et/ou mardis afin de vendre leurs produits.

⁴Sommet sur le développement et l'économie de la région 02. Etat de la situation, une région à la recherche d'alternatives. Juin 1983, p. 22.

Actuellement, La P'tite Canadienne Inc. peut compter sur trois fournisseurs en viandes et volailles, 2 en poissons, 3 à 4 pour les fruits et légumes, 1 très bon pour les produits laitiers et 3 pour la boulangerie, ainsi que quelques fournisseurs pour les commandes spéciales d'aliments importés.

1.2.3.3 Ressources financières

L'entreprise génère des revenus suffisants pour couvrir les frais d'opération mais on mentionne que les profits diminuent, qu'ils se sont affaiblis. Comme le mandat de la présente étude fut accordé sur une base "d'acte généreux" de la part de La P'tite Canadienne Inc. pour le bénéfice du chercheur, l'accès aux livres comptables est limité aux commentaires des actionnaires.

La capacité de l'entreprise à générer ses propres ressources financières est limitée. Elle opère avec une marge de crédit d'environ 10 000 \$ et ses possibilités d'emprunt sur les stocks en inventaire sont nulles car il s'agit de denrées périssables.

Lorsque les actionnaires ont fait face au problème de remboursement de la taxe de ventes exigé par le sous-ministre du ministère du Revenu du Québec, les actionnaires ont effectué des démarches pour hypothéquer leurs biens personnels afin de combler le manque à gagner. Cette démarche fut réussie auprès des institutions financières et elle représentait 35 000 \$. Il est donc possible d'estimer la capacité de générer des ressources supplémentaires extérieures à l'entreprise, jusqu'à concurrence de 35 000 \$. Or, dans l'immédiat, les possibilités de trouver de nouveaux capitaux sont encore limitées mais possibles.

Au niveau du chiffre d'affaires, les ventes de 1980 ont augmenté de 27% par rapport à 1979 pour ensuite augmenter 2,5% en 1981 et diminuer de 8,49% en 1982.

Les frais de vente ont diminué en 1980 de 25%, conséquence d'une réduction de la masse salariale. En 1981, les coûts de salaires ont augmenté au point d'entraîner une augmentation de 105% des frais de vente qui revinrent à un niveau plus normal en 1982, ayant diminué de 39%.

L'augmentation de la masse salariale de 1981 s'explique quand même assez bien. Comme l'entreprise enregistrait des bénéfices depuis plusieurs années, ils crurent bon d'engager l'épouse d'un des preneurs de décisions pour s'occuper des tâches administratives. Ils ont en outre engagé plus de personnel au niveau de la production.

Les frais d'administration, quant à eux, ont augmenté de 21% en 1980, de 89% en 1981 pour ensuite se stabiliser en 1982 en accusant une augmentation plus raisonnable de 2,6%.

L'entreprise enregistra des bénéfices en 1979 et en 1980 mais accusa un déficit en 1981. Ce déficit s'explique par les frais de vente et d'administration qui ont augmenté considérablement. Ils décidèrent donc de réduire les frais de vente, principalement les frais de publicité et les salaires. Ceci amena une diminution du chiffre d'affaires. Cependant, comme il en sera fait part dans la philosophie de l'entreprise, ils préférèrent demeurer à ce niveau de ventes.

Les administrateurs expliquent la perte de 1982 par le paiement des pénalités et intérêts dans la cause vs le ministère du Revenu du Québec. Ils ont aussi accusé pour la première fois des mauvaises créances qui représentèrent 6,79% des frais d'administration. Maintenant qu'ils ont été acquittés de la dette envers le ministère du Revenu du Québec, ils se considèrent en très bonne situation financière.

1.2.4 La concurrence

Au niveau des repas de groupes, les principaux concurrents de La P'tite Canadienne Inc. sont:

- le restaurant Au Vieux Clocher
- La Gourmande
- Armand Cadieux
- le restaurant La Gourmande

1.2.4.1 Le restaurant Au Vieux Clocher

Situé au centre-ville d'Amos, le restaurant Au Vieux Clocher s'avère le principal concurrent de l'entreprise étudiée. Il offre le service de repas de groupes et celui de restaurant avec les menus du jour, à la carte, sur place avec le service aux tables et un peu de repas pour emporter (à la demande des clients). Son activité en tant que restaurateur n'est pas pertinente dans le cadre de cette étude, si ce n'est qu'il permet aux clients de prendre connaissance de la qualité des produits et services, un peu à la façon de La P'tite Canadienne Inc. avec son comptoir. L'avantage de ce restaurant est le suivant: le client qui demande une soumission peut être accueilli à une table de service où on lui offrant un café et la discussion se tient dans une atmosphère calme et chaleureuse. Le client sent qu'on lui accorde une attention particulière.

Du côté des repas de groupe, on établit sa part du marché à environ un tiers (1/3) de celle de La P'tite Canadienne Inc. Ses prix sont un peu plus élevés mais fixes. Un sondage effectué par La P'tite Canadienne Inc. montre que le restaurant Au Vieux Clocher ne baisse aucunement ses prix pour des clients qui veulent marchander. Il appuie ses prix en disant qu'il ne lésine pas sur la qualité de ses produits et que le service est impeccable.

Les commentaires des clients qui viennent d'avoir recours à ses services sont favorables pour son repas de "roastbeef". On dit qu'il est incomparable. Cependant, au niveau du service dans les banquets, il est équivalent à celui de La P'tite Canadienne Inc. exception faite des quantités servies par le restaurant Au Vieux Clocher qui sont moindres que celles offertes par La P'tite Canadienne Inc.

1.2.4.2 La Gourmande

Il s'agit d'une très petite entreprise: deux employés (un couple), qui font des repas de groupes comme passe-temps. Ils font environ un service par semaine, ce qui n'intimide aucunement la part de marché de La P'tite Canadienne Inc.

1.2.4.3 Armand Cadieux

Lorsqu'on parle de l'entreprise Armand Cadieux, on dit qu'elle ne vend pas assez cher pour qu'elle puisse assurer sa survie. "Ils ne font pas beaucoup de profits à cause de la faible part de marché qu'ils possèdent mais aussi parce qu'ils basent leurs prix sur ceux de La P'tite Canadienne Inc.", selon un des actionnaires de La P'tite Canadienne Inc. Notons que Armand Cadieux n'offre que des buffets froids et ne sert pas de plats cuisinés. Cette entreprise est issue d'un boulangerie du nord de la ville, sur la rue Choquette à Amos.

1.2.4.4 Le restaurant La Gourmande

Nouvel arrivé, sa part du marché des repas de groupe n'est pas évaluée de façon précise, quoiqu'elle n'alarme pas les dirigeants de La P'tite Canadienne Inc. Selon des clients, La Gourmande s'amuserait à se bâtir une réputation en détruisant celle des concurrents. Ses prix sont légèrement plus élevés, les quantités sont semblables mais la qualité est un point qui soulève des controverses. A chacun son opinion, on dit souvent que les goûts ne sont pas à discuter.

1.2.5 Les produits au comptoir

Les concurrents sont plus nombreux en tenant compte de la clientèle visée et de la diversité des produits offerts pour le même marché cible.

D'une part, les supermarchés, tels Provigo, Steinberg, n'importe quelle boucherie ou dépanneur, vendent des pâtés à la viande, des pâtés au saumon, des pâtisseries, des pizzas, etc. La seule différence entre ces produits et ceux de La P'tite

Canadienne Inc. réside dans la présentation et dans l'addition ou non de produits chimiques qui favorisent la conservation de ces aliments.

D'autre part, concernant les produits fabriqués le jour même, soit "les menus du jour", La P'tite Canadienne Inc. doit faire concurrence à des restaurants offrant des repas pour emporter de type McDonald, Poulet Frit Kentucky, Dixee Lee... ou ceux particuliers à la municipalité d'Amos tels que les restaurants Chez Goofy, Chez Félix, Chez Judith etc.

Du premier groupe, les produits sont, pour les uns, des hamburgers, des patates frites (et fritures) et pour les autres, du poulet et des poissons (fritures). Leurs prix varient selon les produits et la publicité très forte à leur égard leur vaut une bonne part du succès déjà remporté.

Pour le deuxième groupe, les produits sont aussi axés vers les fritures telles les patates, les poulets et les hamburgers qui donnent l'impression d'être préparés selon une recette maison. Leurs prix sont plus élevés que ceux du premier groupe et ils ont leur principale activité dans la vente des frites (patates) que les gens achètent pour accompagner les mets qu'ils préparent et/ou qu'ils consomment à la maison. Notons qu'une

faible proportion de consommateurs de repas du comptoir de La P'tite Canadienne Inc. complètent leur repas par des pommes de terre frites ou d'autres compléments provenant des concurrents du deuxième groupe pour ensuite aller consommer où bon leur semble.

Qu'elle appartienne au premier ou au deuxième groupe, la concurrence ne se situe pas tant au niveau du produit qu'au niveau du service offert, type "fast food", c'est-à-dire prêt à manger. Les produits sont différents. La P'tite Canadienne Inc. offre des repas "maison" et les autres offrent des repas type "friture".

1.3 PHILOSOPHIE DE L'ENTREPRISE

Messieurs Alain Chantal et Raymond Chaussé soulignent dans le document PME: Possibilité de développement que la PME tend à conserver son caractère personnel et/ou familial. Voyons donc la raison d'être de La P'tite Canadienne Inc. dans la famille.

Jadis à l'emploi de l'Hôtel-Dieu d'Amos, les frères Beauregard ont fondé l'entreprise avec l'intention de posséder une PME et d'être leurs propres patrons. Le personnel employé était puisé à même leurs

familles, soit les épouses, frères et soeurs. Au fur et à mesure que l'entreprise augmentait son rythme de production, les enfants ont mis la main à la pâte.

Vous trouverez ci-dessous les principales relations familiales existant dans l'entreprise.

Les deux frères ont marié deux soeurs. La relation familiale est donc plus forte entre ces quatre personnes.

Au début des opérations, les épouses travaillaient à l'entreprise. Maintenant, madame Brigitte Tétreault-Beauregard n'agit qu'en tant qu'actionnaire, madame Marielle Tétreault-Beauregard y travaille seulement à temps partiel et ce, à l'occasion.

Du couple Brigitte et Gérald, la fille aînée, Nicole, a travaillé dans l'entreprise mais n'agit maintenant qu'en tant qu'actionnaire. Renée, quant à elle, travaille régulièrement pour le service de repas de groupes comme serveuse à temps partiel. Sylvain, l'ami de Renée, travaille lui aussi au service.

Du couple Marielle et Lionel, Gaétane travaillait à l'entreprise par le passé et n'y occupe plus maintenant aucun poste. Mario travaille à

temps plein, soit aux livraisons, soit au service, soit à la préparation des repas ou à l'entretien.

André Tétreault, le frère des deux épouses, travaille à temps plein aux livraisons, à l'entretien ou comme aide-cuisinier.

Comme il est relativement simple à observer, le caractère familial de l'entreprise est fondé sur des bases d'acier. Toutefois, il faut constater que la raison première de l'existence de La P'tite Canadienne Inc. est de subvenir aux besoins fondamentaux des fondateurs. Naturellement, ceux-ci voudraient bien voir augmenter le fruit pécunier de leur travail acharné. Ils voient cette entreprise comme une partie de leur vie, une partie d'eux-mêmes. Etre le chef de son entreprise est une revalorisation considérable du "moi".

Mais voilà qu'intervient une autre variable à examiner dans le climat organisationnel de l'entreprise: deux chefs, parts égales, niveau hiérarchique identique, opinions différentes.

Lors des entrevues, un des actionnaires a mentionné qu'il préférerait moins d'employés, prétextant qu'il y aurait ainsi moins de problèmes et qu'ils diminueraient les dépenses. Il a aussi mentionné qu'il voudrait diminuer les tâches administratives qui, selon lui, prennent

beaucoup de temps à réaliser et qui au fond, ne sont utiles qu'au gouvernement pour la perception des taxes et des impôts.

D'un autre côté, pas question pour lui de diminuer la part de marché occupée par l'entreprise mais il faudrait y penser à deux fois avant de tenter de l'augmenter. Advenant une augmentation, il faudrait augmenter la superficie de plancher, engager du personnel supplémentaire, peut-être même acquérir du nouveau matériel roulant. Cette hypothèse est déjà écartée à 80% car, réflexion faite, cela coûterait trop cher. Il faut penser que leurs épouses voudraient vivre d'un bon revenu de l'entreprise et avoir une maison qui leur appartienne vraiment.

1.4 ORGANIGRAMME

L'organigramme d'une entreprise consiste en une représentation schématisée de la structure des relations internes de ladite entreprise. Il représente les niveaux hiérarchiques formels de celle-ci.

La P'tite Canadienne Inc. n'a jamais établi ces relations internes sur papier, mais en discutant et en observant, il se dégage que les

dirigeants considèrent fonctionner selon l'organigramme présenté à la figure 3.

1.4.1 Hiérarchie

Tout d'abord, afin de bien situer le lecteur, voici comment Checkland définit la structure:

""Structure" may be examined in terms of physical layout, power hierarchy reporting structure, and the pattern of communications both formal and informal."⁵

Au niveau hiérarchique le plus élevé (juste au-dessous du conseil d'administration), nous remarquons qu'il y a, sur un même pied, les deux fondateurs de l'entreprise: ils sont les preneurs de décisions.

Nous les retrouvons au palier suivant (chef pâtissier et chef cuisinier), sur le même pied que l'administrateur-comptable qui les supporte dans la gestion des opérations et s'occupe des tâches administratives. Le service des ventes au comptoir se trouve également à ce palier.

⁵Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981, p. 166.

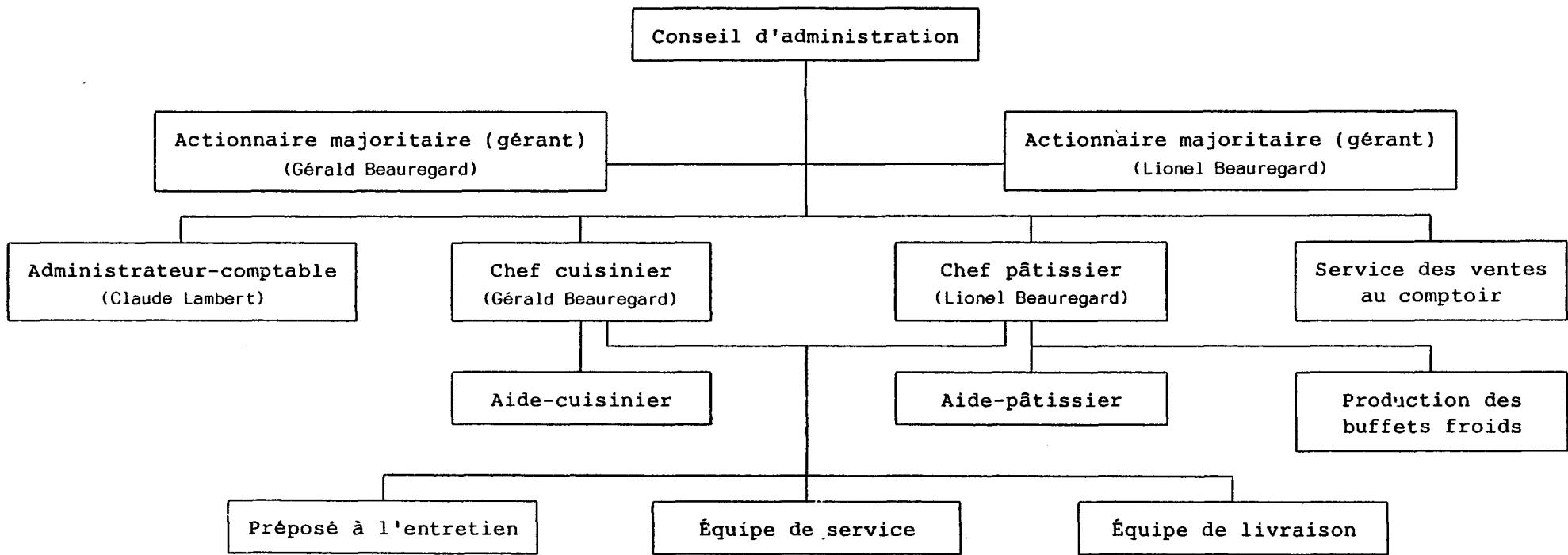


Figure 3

Organigramme de La P'tite Canadienne Inc. d'après les principaux intervenants

On observe que le service des ventes au comptoir et l'administrateur-comptable relèvent directement des deux gérants à la fois.

Au palier suivant, il y a ceux qui relèvent de la cuisine, tels les aides-cuisiniers, ceux qui relèvent de la pâtisserie, soit les préposés aux buffets froids et les aide-pâtissiers, et ensuite les préposés à l'entretien et les équipes du service et des livraisons qui, selon les circonstances, relèvent soit du chef pâtissier, soit du chef cuisinier.

On sait que les différentes divisions de travail doivent se rapporter à un noyau de décision composé de deux personnes, soit les deux propriétaires et que ces deux personnes se retrouvent à la fois preneur de décisions et acteurs dans la production de l'entreprise, à la cuisine et à la pâtisserie. Le service de livraison et l'équipe de serveurs se rapportent au cuisinier ou au pâtissier dépendamment de la personne en poste ce jour-là. S'il s'agit du deuxième cuisinier en poste, ces mêmes services doivent se rapporter à lui. La comptabilité, les ventes aux comptoirs sont des cas spéciaux par rapport aux autres divisions. Ces employés ne se rapportent pas au chef pâtissier ni au chef cuisinier, mais

aux preneurs de décisions, en l'occurrence les mêmes personnes dans un rôle différent.

Selon l'organisation réelle, l'administrateur-comptable occupe une position plus élevée que les autres employés dans la hiérarchie, il est presque l'égal des gérants puisqu'il les conseille dans leurs décisions.

La structure peut donc être définie comme étant départementale linéaire mais modifiée parce qu'on y retrouve des boucles à l'intérieur qui font que les propriétaires sont à deux endroits à la fois et par le fait même, on observe un problème au niveau des décisions. Les employés se rapportent à l'un ou l'autre des gérants selon les circonstances et les disponibilités. Il est donc facile pour un employé de choisir la personne à laquelle il désire se rapporter afin d'avoir une réponse plus satisfaisante pour ses objectifs personnels.

1.4.2 Description des tâches

Il n'y a pas de description des tâches clairement définie. Tout le monde est polyvalent. Chacun a une tâche principale à

effectuer et chacun s'occupe de voir à remplacer là où normalement, quelqu'un devrait être assigné à la tâche.

Récemment, concernant la rotation du personnel, il y a eu le changement du comptable pour un administrateur-comptable. Les autres changements les plus fréquents sont ceux du personnel du service aux tables. Les preneurs de décisions sont les mêmes depuis la fondation de l'entreprise et ils sont maintenant appuyés des conseils de l'administrateur-comptable. Celui-ci voit ajouter à ses tâches, celles d'avoir à prendre les commandes, d'acheminer les commandes d'achats mais aussi de replacer en ordre les paperasses de l'entreprise et ce, plus souvent qu'autrement. Notons ici, que la tâche de l'administrateur-comptable est quelquefois partielle, quelquefois pleine et vice versa.

La conscience professionnelle de ce dernier le pousse à effectuer certaines tâches "bénévolement" lorsqu'il est engagé à temps partiel puisqu'il ne peut accepter personnellement que certaines tâches très importantes ne soient pas effectuées. On peut donc considérer que la nouvelle division du travail ne permet à l'administrateur-comptable d'accomplir toutes les tâches qui lui sont attribuées que dans la mesure où celui-ci consent à le faire comme sa bonne action.

1.4.3 Politiques opérationnelles et règlements

Des politiques et règlements sont en place depuis quelques temps dans l'entreprise. Quelques-uns ont été instaurés par la force des choses, ou pour se conformer aux lois gouvernementales sur l'alimentation exigeant un minimum d'hygiène et de propreté. Le port du filet retenant les cheveux et le nettoyage des ongles avant le travail en sont des exemples.

D'autres politiques relatives au port d'un costume selon certains critères de couleurs, style et propreté ont été établies pour les employés qui font le service lors des banquets et des repas de groupe.

Il y a aussi une politique déterminant le pourcentage d'escompte accordé aux clients spéciaux et une autre afin de favoriser la participation des employés à l'amélioration des lieux et des conditions de travail, c'est-à-dire la boîte à suggestions qui consiste à remettre un bonus à la meilleure suggestion du mois.

1.5 CLIMAT

La qualité des relations entre les différents services est bonne sauf dans les cas où il faut faire communiquer le secteur cuisine et le secteur pâtisserie. Les deux propriétaires ont de la difficulté à s'entendre au niveau des décisions et cela se reflète sur le climat de travail général. L'atmosphère n'est pas des plus harmonieuse. Lorsqu'il y a apparence de conflit entre les actionnaires, les regards sont froids et les conversations ne sont pas très élaborées. Bref, le climat est tendu du côté des actionnaires dirigeants. Les employés peuvent deviner quand ils sont en désaccord par leur comportement et surtout par la façon dont ils communiquent avec le personnel.

Le rendement en terme de productivité n'est pas perturbé par la présence de conflits puisque chacune des divisions peut fonctionner de façon autonome. Il faut toutefois noter que cette situation n'est pas enviable au point de vue des conditions de travail.

1.6 AMENAGEMENT PHYSIQUE DES LIEUX ET DU TRAVAIL

A première vue, l'espace de production semble suffisant. Une grande table pour la préparation des buffets froids, une grande chambre froide, un coin pour la pâtisserie, une cuisine et les lavabos. Au

sous-sol, on pèle les pommes de terre, démêle et classe les ustensiles; prépare les cafetières et autres fournitures nécessaires aux livraisons.

A l'approche des Fêtes, l'espace disponible se restreint pour devenir complètement congestionné durant le mois de décembre et le début de janvier.

L'aménagement des postes de travail est inadéquat et ne répond pas aux besoins des employés:

- les comptoirs des buffets froids sont hauts et loin de l'aire de chargement pour les livraisons;
- le coin pâtisserie est loin du coin de lavage des plats;
- la chambre froide est déjà petite, surtout avec la place qu'occupe la marchandise destinée à la vente des produits congelés, réchauffés au micro-ondes;
- le bureau de l'administrateur-comptable est utilisé pour recevoir les différents clients, prendre leurs commandes, recevoir les différents représentants et effectuer les tâches administratives et comptables. Trois personnes utilisent donc ce seul bureau disponible.

1.7 PROCESSUS GENERAL DE GESTION ET DE TRANSFORMATION DE LA P'TITE CANADIENNE INC.

"Process" may frequently be examined in terms of the basic activities of deciding to do something, doing it, monitoring both how well it is done and its external effects, and taking appropriate corrective action.⁶

⁶Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981, p. 166.

Le processus général de gestion est formé de l'ensemble des activités qui gèrent l'entreprise d'après les différents flux qui entrent dans la transformation et qui ressortent sous forme de produit. Ces flux sont identifiés comme étant ceux de monnaie, de personnel, de matières premières et d'information.

Le processus général peut être subdivisé en 4 modules indissociables dans leur fonctionnement (figure 4):

Module 1: administrer

Module 2: préparer la production

Module 3: organiser et produire

Module 4: distribuer

Chaque système d'activités (case) comprend lui-même une liste d'activités qui sera expliquée en sous-système.

1.7.1 Module 1: Administrer (figure 5)

A) Sous-système "Orienter les activités"

Liste des activités de ce sous-système:

- réunir le conseil d'administration;
- établir les politiques et règlements;
- faire part des faiblesses observées;
- décider des investissements à effectuer;

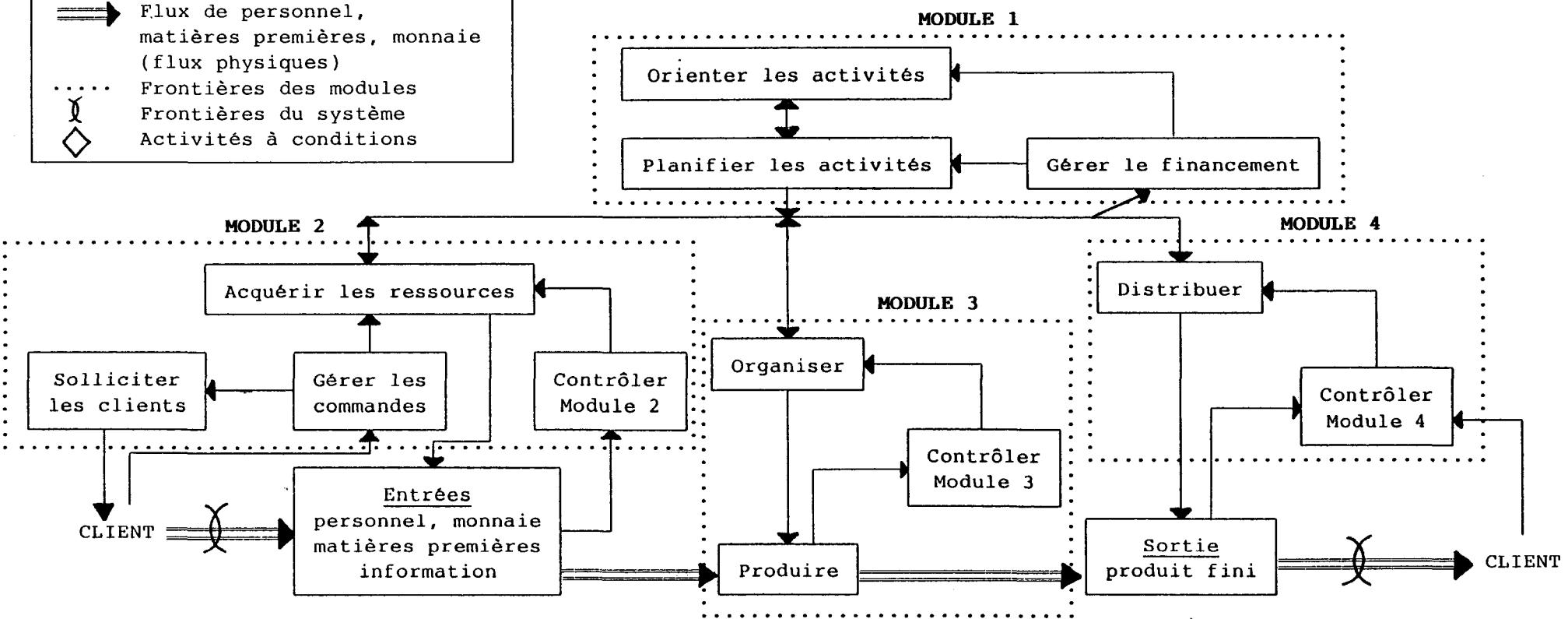
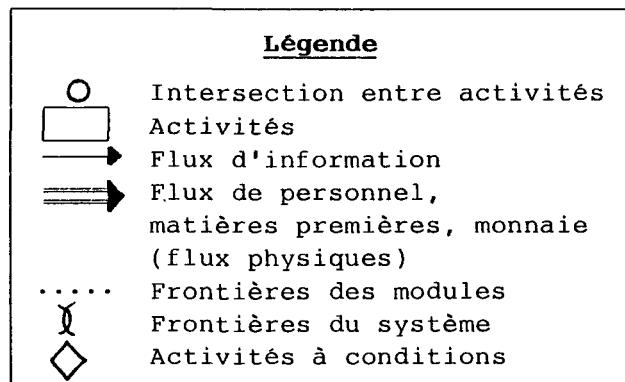


Figure 4

Processus général de gestion et de transformation
de La P'tite Canadienne Inc.

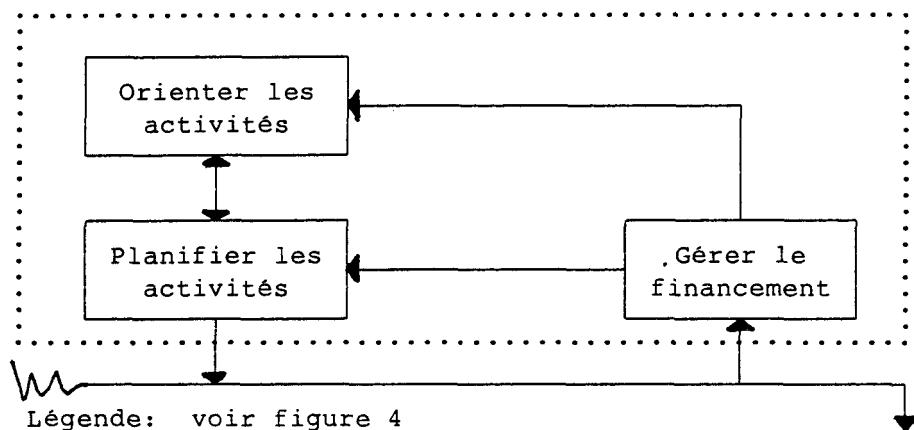


Figure 5

Module 1: Administrer

- évaluer la productivité;
- évaluer les résultats;
- s'accorder sur les orientations et décisions.

- Réunir le conseil d'administration

Le conseil d'administration ne siège pas régulièrement. Une longue période (jusqu'à 1 an 1/2) peut s'écouler sans qu'aucune réunion ne soit tenue. Par contre, lorsque des problèmes surgissent et qu'il ne peut plus reculer, le conseil tient ses réunions à un rythme accéléré (à tous les 2 mois).

Selon les observations faites à l'intérieur de l'entreprise et aussi selon les commentaires des clients, les actionnaires voient à mettre les activités de l'entreprise sur la meilleure voie possible.

- Etablir les politiques et règlements

L'entreprise établit ses politiques et règlements en fonction des exigences du gouvernement relativement à la production de nourriture, l'hygiène et la sécurité minimale des employés. D'autres règlements sont établis quant au comportement et aux attitudes à observer sur les lieux de travail.

- Faire part des faiblesses observées

Les observations quant aux faiblesses de l'organisation sont étalées lors des réunions du conseil d'administration. On vide son sac.

- Décider des investissements à faire

Un liste des équipements à acheter et des investissements à effectuer est établie et mise à jour tout au long de l'année. Les différents items de cette liste sont considérés selon un ordre de priorité établi d'après des critères incluant les déboursés inhérents mais on ne tient pas suffisamment compte du rendement sur ces investissements ou encore, des avantages que certains achats pourraient apporter, comme, par exemple, la réduction des pertes de production et/ou l'économie de temps.

- Evaluer la productivité

Une rétrospective, un sommaire des activités permet d'évaluer, spontanément et subjectivement, le degré de satisfaction qu'elles génèrent chez les membres du conseil d'administration.

- Evaluer les résultats

Faire la lecture des états financiers et prendre connaissance des bénéfices ou des pertes. Tenter d'identifier la cause des bénéfices ou des pertes.

- S'entendre sur les orientations et les décisions

Voter, donner son opinion et émettre des commentaires.

B) Sous-système "Planifier les activités" (figure 6)

Liste des activités de ce sous-système:

- sortir les bons de commande à effectuer dans la semaine;
- vérifier dans l'agenda s'il y a des commandes pour la semaine qui n'auraient pas été transcrrites sur les bons;
- vérifier s'il y a des bons de commande qui n'auraient pas été inscrits dans l'agenda;
- accrocher les bons de commande sur la table des buffets froids;
- planifier le personnel de la semaine;
- identifier les possibilités de problèmes dus à des surcharges de commandes;
- inscrire les activités de la semaine sur un carton destiné à la cuisine;
- recopier les bons de commande illisibles;

- Sortir les bons de commande à effectuer dans la semaine
 Les bons de commande sont classés par mois d'exécution (sans tenir compte de la date du jour); il s'agit donc de sortir les commandes à exécuter dans la semaine courante. La recherche se fait de façon séquentielle, feuille par feuille, ce qui oblige à effectuer la recherche à travers la totalité des bons de commande du mois afin de ne pas en omettre.

- Vérifier dans l'agenda s'il y a des commandes pour la semaine qui n'auraient pas été transcrrites sur les bons
 Il arrive quelquefois que les bons de commande s'égarent ou qu'ils ne soient pas présents au fichier du mois désigné pour leur exécution. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence, par exemple, on a pu se tromper de mois en classant le bon de commande ou encore, l'avoir mis sur le bureau sans le classer.

- Vérifier s'il y a des bons de commande qui n'auraient pas été inscrits dans l'agenda
 Il arrive aussi que certains bons de commande soient classés dans le mois correspondant à leur exécution mais qu'on ait omis de l'inscrire dans l'agenda ou encore qu'on se soit trompé de date.

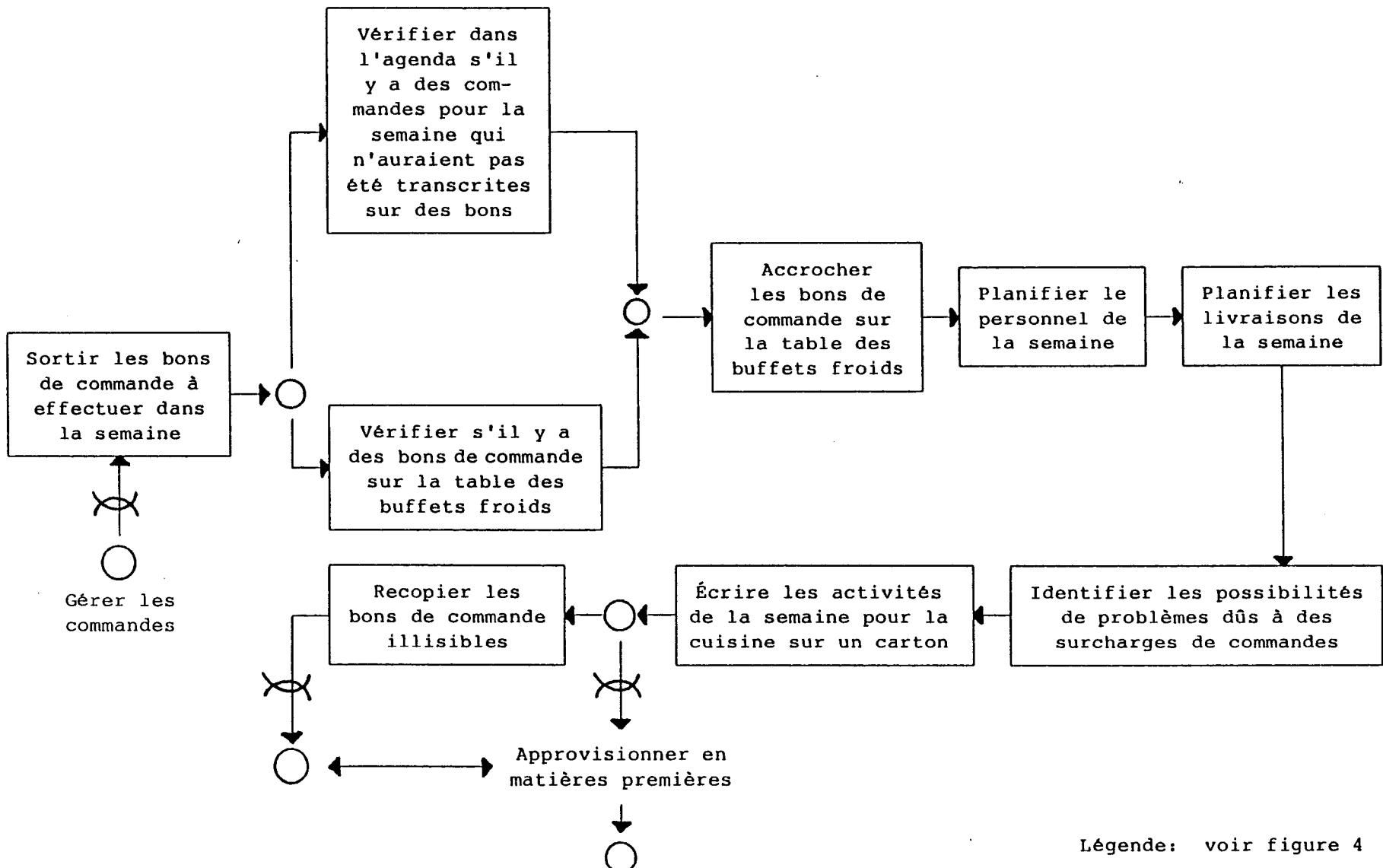


Figure 6

Sous-système 'Planifier les activités'

La double inscription agenda-fiche permet de minimiser les risques d'erreurs. C'est la méthode utilisée depuis bon nombre d'années dans cette entreprise. Cependant, cette méthode de vérification ne permet pas de contrer ce qui pose le plus de problèmes à ce jour, soit que des commandes peuvent être prises en note sur des bouts de papier qui sont par la suite égarés; ou encore, si le papier n'est pas perdu, il arrive souvent qu'il n'y soit rien noté du contenu de la commande ni du prix.

- Accrocher les bons de commande sur la table des buffets froids

Il s'agit d'accrocher toutes les copies de bons de commande de la semaine sur la table où sont préparés les buffets froids. Depuis peu, la situation a été améliorée en ayant, sur un mur, un calendrier de la semaine, du dimanche au samedi, avec avant-midi, après-midi, soirée, sur lequel les bons sont accrochés à l'endroit correspondant à leur exécution dans la semaine.

- Planifier le personnel de la semaine

Evaluer les besoins en personnel, les disponibilités du personnel et confectionner les horaires de travail.

- Planifier les livraisons de la semaine

Imaginer la façon d'effectuer toutes les livraisons au moment et à l'endroit voulu. Evaluer le besoin en transport pour la marchandise et le personnel.

- Identifier les possibilités de problèmes dus à des surcharges de commandes

Alors qu'on prévoit une livraison, évaluer si tout se déroule normalement par rapport aux prévisions d'activités pour essayer de palier à toute éventualité prévisible, par exemple: avoir promis une cafetièrerie à un client le même soir qu'une importante livraison et que toutes les cafetières soient mobilisées.

- Inscrire les activités de la semaine sur un carton destiné à la cuisine

La cuisine et la table des buffets froids ne sont pas dans la même pièce. Comme consulter le bon de commande à la table des buffets froids occasionne beaucoup de déplacements

et de perte de temps, les productions dont la cuisine a la responsabilité sont inscrites sur un carton avec mention de la date, de la nature de la production et des quantités requises.

- Recopier les bons de commande illisibles

Les écritures changent d'une main à l'autre et ne se ressemblent pas. Certains ont une touche personnelle rendant leur écriture difficilement déchiffrable, ce qui oblige la transcription des bons de commande illisibles pour une lecture facile à la production.

C) Sous-système "Gérer le financement" (figure 7)

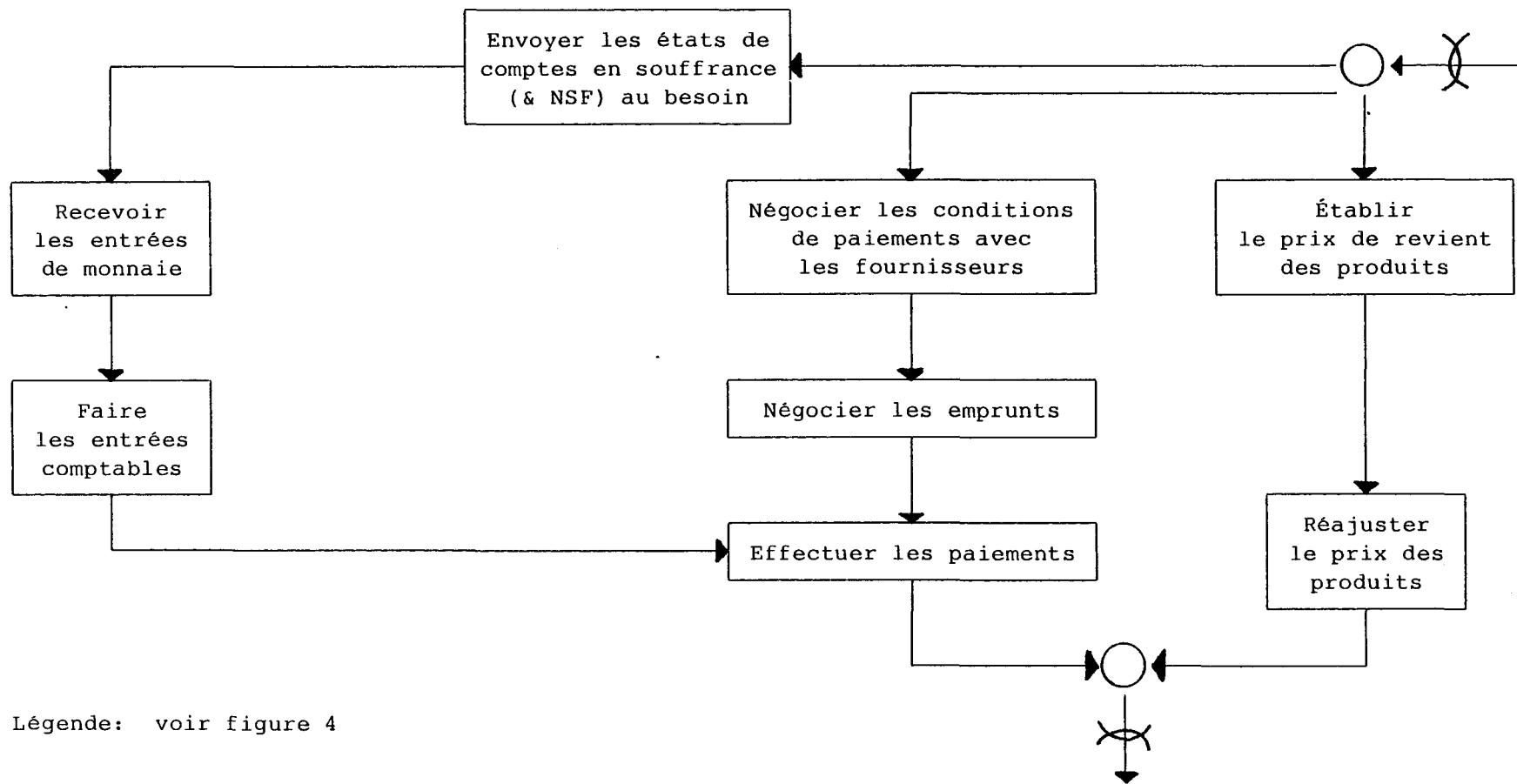
Liste des activités de ce sous-système:

- recevoir les entrées de monnaie;
- faire les entrées comptables dans les livres;
- effectuer les paiements;
- envoyer les états de compte en souffrance;
- négocier les conditions de paiement avec les fournisseurs;
- négocier les emprunts;
- établir le prix de revient des produits;
- réaliser le prix des produits.

- Recevoir les entrées de monnaie

La personne qui est sur les lieux lorsqu'un client vient acquitter son dû prend l'argent et le dépose dans une enveloppe, dans la caisse du comptoir ou encore, sur le bureau.

Lorsque l'administrateur-comptable est présent, il n'y a pas de problème, les pièces justificatives sont faites en bonne et due forme. Il arrive cependant que les factures soient mal complétées ou qu'elles ne consistent qu'en bouts de papier, ce qui occasionne bien des désagréments lorsque le client vient régler sa note. Il en résulte des erreurs de monnaie, de montant et des recherches sont souvent nécessaires afin de retrouver les détails manquants.



Légende: voir figure 4

Figure 7
Sous-système 'Gérer le financement'

- Faire les entrées comptables dans les livres

Activité régulièrement effectuée par l'administrateur-comptable.

- Effectuer les paiements

Certains paiements sont effectués par chèques, d'autres le sont en argent. Dans le premier cas, il n'y a pas de problème avec les fournisseurs et les chèques font preuve du paiement. Dans le deuxième cas, étant donné qu'il n'y a pas de "petite caisse", l'argent est puisé dans les dépôts ou à même la caisse des ventes au comptoir.

Cette activité comprend également le paiement des salaires. Il arrive fréquemment que des avances sur le salaire soient consenties aux employés qui en font la demande. Ce privilège implique souvent une perte de temps pour l'administrateur-comptable lorsque vient le temps de verser les salaires. En effet, si les deux actionnaires majoritaires effectuent ces avances en l'absence de l'administrateur-comptable, les pièces justificatives sont éparpillées et les risques d'erreurs sont élevés.

- Envoyer les états de compte en souffrance

Il n'y a pas de contrôle véritable des comptes en souffrance, les états de compte n'étant pas tenus. Il arrive parfois que ces comptes ainsi que les chèques sans provision soient confiés aux avocats ou à des percepteurs. Il n'y a pas de vérification de la solvabilité des clients avant de leur faire crédit.

- Négocier les conditions de paiement avec les fournisseurs

L'administrateur-comptable prend soin de négocier des conditions avantageuses pour l'entreprise. Lorsque celui-ci n'est pas en fonction, la négociation laisse à désirer, ceux qui la font (les actionnaires majoritaires) n'ont pas nécessairement le temps de s'y attarder.

- Négocier les emprunts

L'entreprise négocie avec une ou deux banques, ce qui ne lui donne pas la chance de considérer les conditions d'emprunt des autres institutions bancaires. En outre, les actionnaires majoritaires donnent des garanties personnelles sur certains emprunts.

- Etablir le prix de revient des produits

Par le passé, l'entreprise avait de la difficulté à déterminer le prix de revient de ses produits. Depuis l'arrivée de l'administrateur-comptable, la situation s'est considérablement améliorée. De gros efforts sont faits afin d'acheminer le plus régulièrement possible la liste des composantes des produits pour l'évaluation du prix de revient. Maintenant, on ne peut plus dire que les prix sont établis de façon aléatoire. Pourtant, les prix ne sont pas respectés lors de la vente de repas de groupes. On ne devrait plus alors s'excuser en disant que c'est dû à l'impossibilité de connaître le prix de revient.

- Réajuster les prix

Dresser de nouvelles listes de prix suite à l'évaluation du prix de revient.⁷

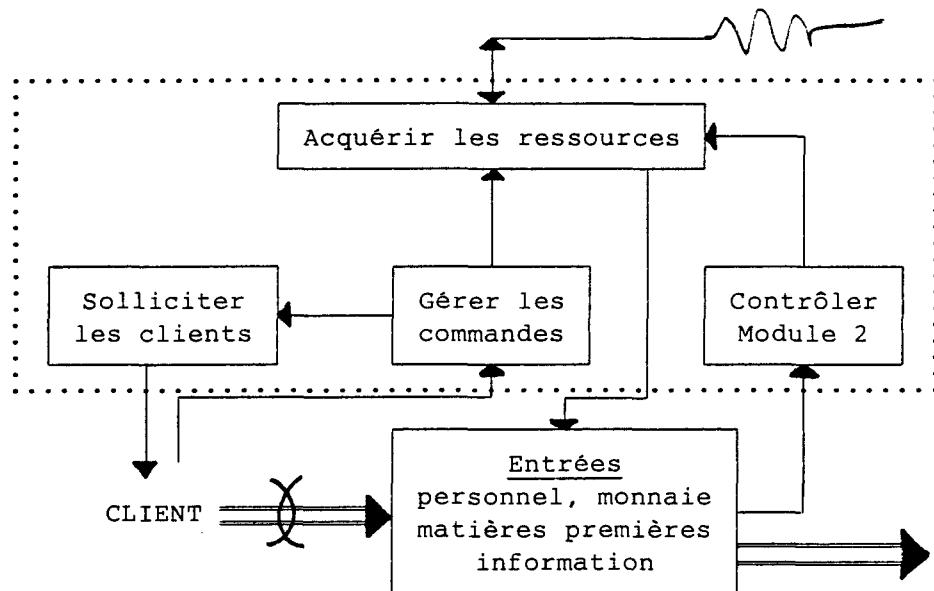
1.7.2 Module 2: Préparer la production (figure 8)

A) Sous-système "Solliciter les clients"

Les clients du comptoir sont sollicités par des petites annonces à la radio, qui mentionnent le menu du jour et qui sont diffusées peu avant midi, entre 11h15 et 11h45. Ces annonces ne sont pas régulières; en effet, les dirigeants les retirent lorqu'ils considèrent qu'elles coûtent trop cher, sans évaluer leur impact sur les ventes.

Pour ce qui est de l'activité globale de l'entreprise (repas de groupes et ventes au comptoir), la sollicitation des clients est basée sur des commandites de groupements communautaires, d'équipes sportives et/ou récréatives, lesquels groupes demandent, en supplément, des réductions sur les quelques repas qu'ils commandent au cours de l'année.

⁷Remarque: il n'y a aucun système de contrôle dans le module "Administrer".



Légende: voir figure 4

Figure 8

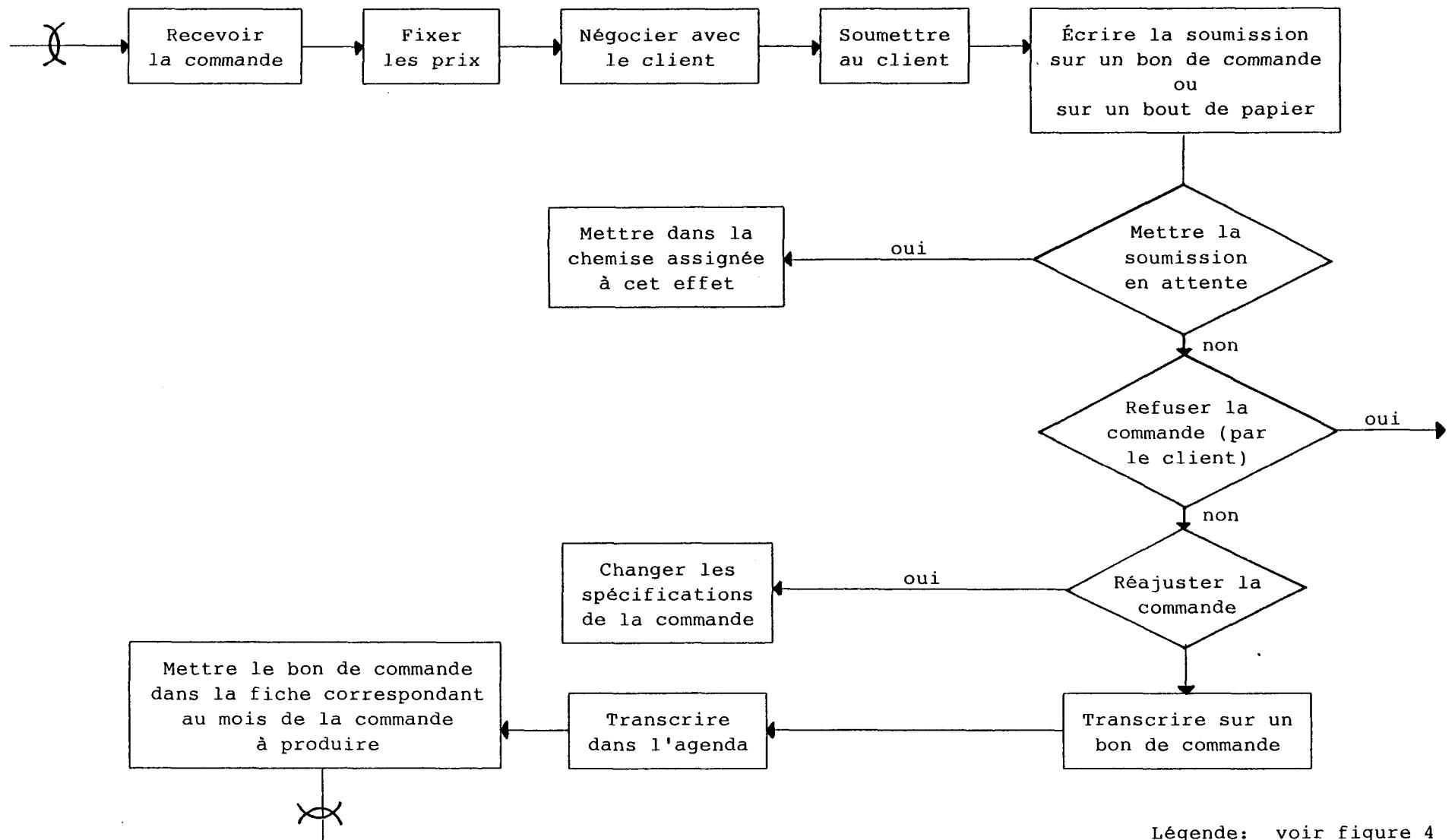
Module 2: Préparer la production

Une nouvelle identification apparaîtra sur toute la papeterie, sur l'affiche extérieure ainsi que sur les marchandises distribuées dans les magasins de détail (considérées comme ventes au comptoir). Une carte pliable du type carte d'affaires a été conçue pour disposer sur les tables de service pour les repas de groupe afin d'identifier le traiteur.

B) Sous-système "Gérer les commandes" (figure 9)

Liste des activités de ce sous-système:

- recevoir la commande;
- fixer les prix;
- négocier avec le client;
- soumettre au client;
- écrire la soumission sur un bon de commande ou sur un bout de papier;
- mettre la soumission en attente??? (oui ou non);



Légende: voir figure 4

Figure 9

Sous-système 'Gérer les commandes'

- refuser la commande??? (oui ou non);
- réajuster la commande??? (oui ou non);
- retranscrire le bon de commande;
- transcrire dans l'agenda (nom, nombre de personnes, numéro de téléphone, etc.);
- classer le bon de commande.

- Recevoir la commande

Pour les ventes au comptoir, les clients commencent à téléphoner vers 10h30 afin de connaître le "spécial du jour", et viennent acheter surtout entre midi et 13h00. On ne prend pas de commande par téléphone. Les principaux mets disponibles pour la journée sont inscrits sur un tableau intitulé "Menu du jour".

Pour les repas de groupe, les clients communiquent avec les responsables soit par téléphone, soit par une visite au siège social de l'entreprise.

- Fixer les prix

Lors de la réunion du conseil d'administration, suite à des expertises, on se met d'accord sur les prix de vente des produits. Des directives sont émises à l'effet que ces prix ne peuvent changer que pour des cas très précis où l'on autorisera des réductions minimes pour des clients spéciaux.

En effet, les personnes qui transigent avec les clients ont été avisées de la politique interne relative à l'obligation de s'en tenir aux prix fixés sauf pour des cas très spéciaux pour lesquels il peut y avoir lieu de négocier. Ces cas ne devraient pas mettre la rentabilité en jeu et pourraient faire l'objet d'un second vote avec mesures disciplinaires pour des rabais accordés sans justifications adéquates.

- Négocier avec le client

S'entendre sur un prix avec le client.

- Soumettre un prix

Mettre le client au courant du prix convenu.

- Ecrire la soumission sur un bon de commande ou sur un bout de papier

Lorsque la soumission est acceptée par le client, elle est transcrise sur un bon de commande non numéroté sur lequel on note le nom des requérants (organisme, groupe), l'occasion, l'heure, l'endroit, les nom, adresse et numéro de téléphone du responsable ainsi que les items touchés par le montant de la soumission.

Il est important de mentionner que ces bons de commande doubles (deux copies, jaune et rose) sont utilisés comme s'il s'agissait d'un seul exemplaire puisque la seconde copie n'est pas séparée.

La soumission peut aussi être simplement transcrise sur un bout de papier.

- Mettre la soumission en attente??? (oui ou non)

Si oui, déposer la soumission dans la chemise de classement destinée à cet effet.

Au début de l'intervention, toutes les copies étaient déposées pêle-mêle dans une seule chemise de classement et y étaient oubliées. Maintenant, elles sont classées selon le mois du repas. Même situation si le client refuse.

- Refuser la commande??? (oui ou non)

Sortir du système.

- Réajuster la commande??? (oui ou non)

Si besoin est, changer le nombre de personnes, ajouter les suppléments à servir, refaire le total de la commande, raturer, calculer un nouveau total... bref, barbouiller le bon de commande.

- Retranscrire le bon de commande

Il s'agit ici de transcrire le contenu des bouts de papier sur des bons de commande quand quelqu'un dispose du temps pour le faire.

- Transcrire dans l'agenda (nom, nombre de personnes, numéro de téléphone, etc.)

- Classer le bon de commande

Les bons sont déposés dans la chemise de classement correspondant au mois d'exécution de la commande. On doit effectuer les recherches de façon séquentielle pour les retrouver.

C) Sous-système "Acquérir les ressources" (figure 10)

Liste des activités de ce sous-système:

- préparer les commandes d'achats;
- modifier les bons de commande s'il y a lieu;
- planifier les achats de la pâtisserie pour la semaine;
- planifier les achats de fruits, légumes, pain, etc. pour la semaine;
- vérifier les quantités de contenants et d'ustensiles;
- préparer les commandes;
- placer les commandes chez les fournisseurs;
- préparer les commandes de la cuisine;
- placer les commandes de la cuisine chez les fournisseurs;
- recevoir les livraisons.

- Préparer les commandes d'achats

En général, ils sont obligés de faire, avant toutes choses, un inventaire des matières à se procurer. Egalement, on achète dans des épiceries ou des dépanneurs les matières qu'on a omis d'acheter lors de la commande.

- Modifier les bons de commande s'il y a lieu

Il arrive que le client veuille faire des modifications de dernière minute. Dans ce cas, on prend note de changements de date, d'heure, du nombre de personnes, de l'endroit de livraison, de changement de menu ou autres ainsi que des annulations pures et simples.

- Planifier les achats de la pâtisserie pour la semaine

- a) prendre note des commandes de la semaine;
- b) prévoir une marge pour les commandes imprévues;
- c) évaluer le stock en inventaire.

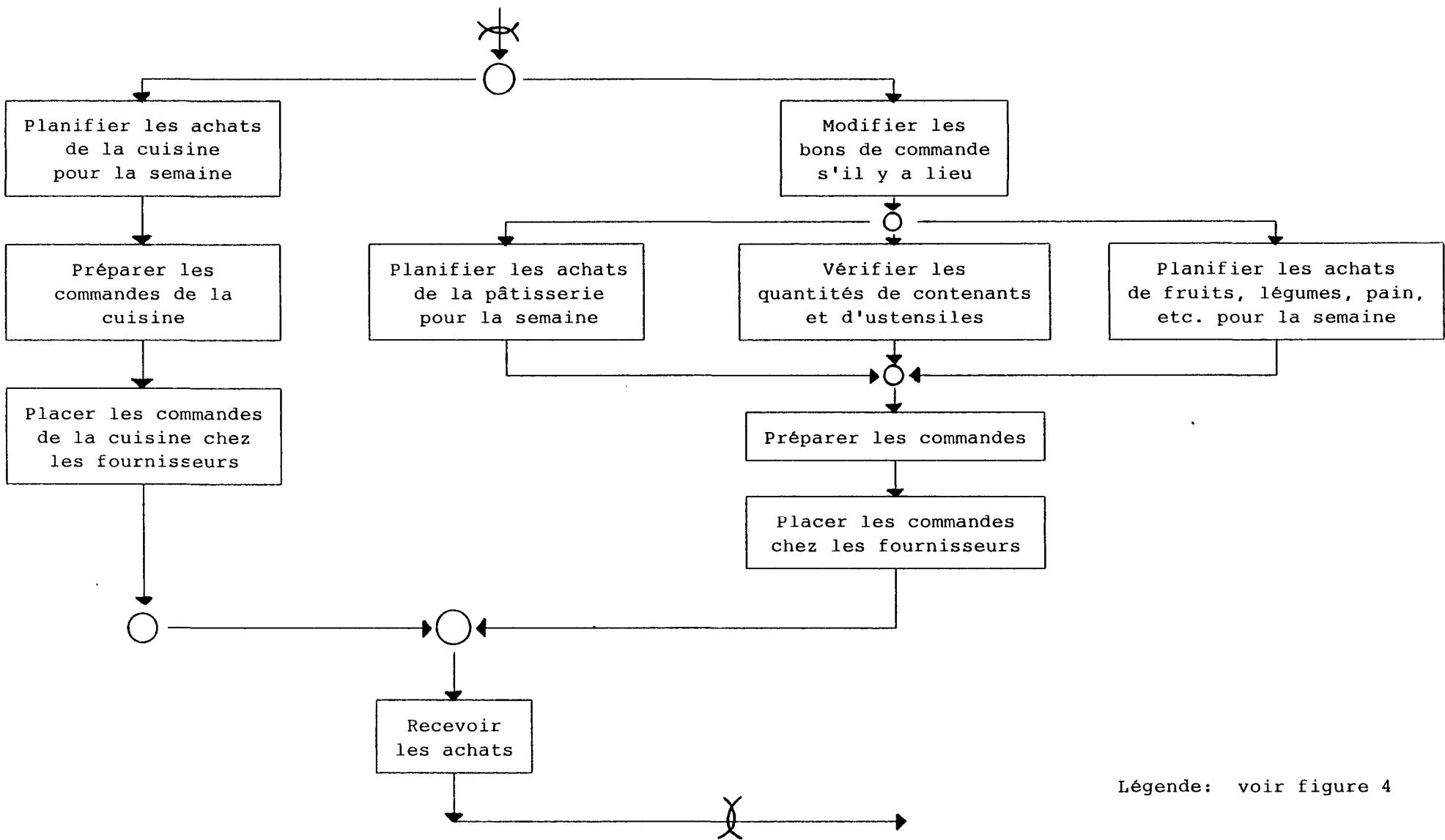


Figure 10
Sous-système 'Acquérir les ressources'

Légende: voir figure 4

- Planifier les achats de fruits, légumes, pain, etc. pour la semaine
 - a) prendre note des commandes pour la semaine;
 - b) prévoir une marge pour les commandes imprévues;
 - c) évaluer le stock en inventaire.
- Vérifier les quantités de contenants et d'ustensiles
 - a) évaluer le stock en inventaire;
 - b) estimer l'écart avec le stock normal;
 - c) décider s'il est temps d'en acheter.
- Préparer les commandes
 - a) préparer les commandes de la cuisine;
 - b) surveiller les spéciaux des fournisseurs;
 - c) décider des achats à effectuer.

Auparavant, les prix n'étaient pas comparés d'un fournisseur à l'autre et les spéciaux n'en étaient pas vraiment. Actuellement, on tend à comparer avant de commander.

- Placer les commandes chez les fournisseurs

Soit téléphoner, soit recevoir la visite d'un fournisseur.
- Préparer les commandes de la cuisine

Idem à l'item "Préparer les commandes".
- Placer les commandes de la cuisine chez les fournisseurs

Idem à l'item "Placer les commandes chez les fournisseurs".
- Recevoir les livraisons
 - a) identifier l'endroit où déposer la marchandise;
 - b) vérifier sommairement la marchandise livrée;
 - c) signer les factures;
 - d) effectuer les paiements, s'il y a lieu.

Il arrive que les paiements doivent se faire sur livraison. Dans ce cas, on paie avec l'argent pris à même le dépôt ou dans la caisse du comptoir. La facture signée et annotée "payé" est laissée comme pièce justificative.

D) Sous-système "Contrôle Module 2"

Liste des activités de ce sous-système:

- vérifier si le personnel récemment embauché fait l'affaire;
- vérifier s'il manque de matière première pour la production;
- évaluer la qualité de la matière première reçue.

- Vérifier si le personnel récemment embauché fait l'affaire

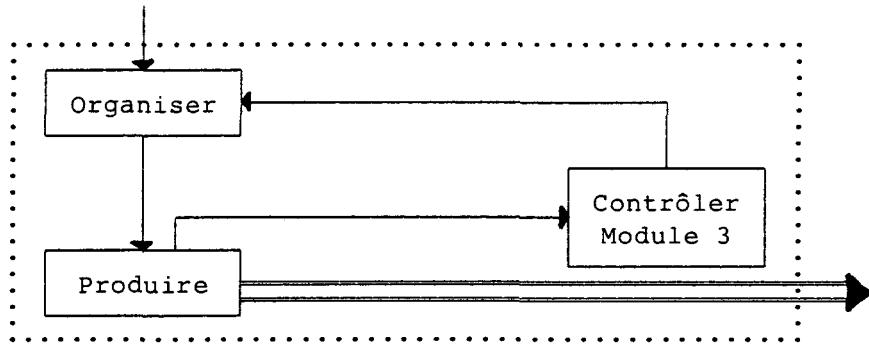
Il n'y a pas de critères bien rigides pour l'évaluation du personnel. Si l'employé est sympathique, dévoué et s'il met du coeur à l'ouvrage, son évaluation sera positive. Comme il n'y a pas de description de tâches bien précise, il est difficile d'évaluer autrement la qualité du personnel embauché.
- Vérifier s'il manque de matière première pour la production

Comme il n'existe aucune liste énumérant les articles susceptibles d'être commandés, il arrive que des oubliers se produisent et retardent la production. Les vérifications sont faites à la dernière minute et on compense par des achats dans les dépanneurs, épiceries ou tout autre endroit pouvant les approvisionner en vitesse.
- Evaluer la qualité de la matière première reçue

Les matières premières doivent être en très bon état lors de leur réception. On les réévalue aussi avant la production puisqu'il s'agit de matières périssables (aliments). Il peut arriver que celles-ci se détériorent entre l'entreposage et le temps d'utilisation.

1.7.3 Module 3: Organiser & produire (figure 11)

A) Sous-système "Organiser"



Légende: voir figure 4

Figure 11

Module 3: Organiser & produire

Liste des activités de ce sous-système:

- partager les responsabilités;
- superviser;
- établir les normes de production;
- répartir le travail dans les différents services.

- Partager les responsabilités

Tout ne peut être fait par une seule personne. C'est là l'origine de ce qu'on peut appeler le partage des responsabilités entre les différentes divisions (services) de l'entreprise, soit la livraison, la cuisine, le buffet froid et la pâtisserie. A chaque activité et/ou journée, des responsables sont désignés mais de façon indirecte. Celui qui a le plus d'expérience ou de leadership dans le service se voit habituellement attribuer une responsabilité. Par contre, dans certains services, comme par exemple la

livraison, il arrive que les responsabilités n'échoient pas nécessairement à une personne compétente.

- Superviser

Voir au bon fonctionnement des activités de production. La supervision paraît parfois difficile à accepter par les employés parce qu'il y a deux superviseurs selon les circonstances (lorsque les deux actionnaires majoritaires travaillent en même temps). Le conflit de pouvoir n'aide pas les choses.

- Etablir les normes de production

Les plats destinés à un groupe dans le cadre d'un enterrement ne sont pas présentés de la même façon que ceux destinés à une noce; les besoins des clients sont différents. Il devient donc important d'établir des normes adaptées aux situations spécifiques.

- Répartir le travail entre les différents services

Le travail est réparti selon les commandes reçues, le temps disponible et les tâches quotidiennes à effectuer.

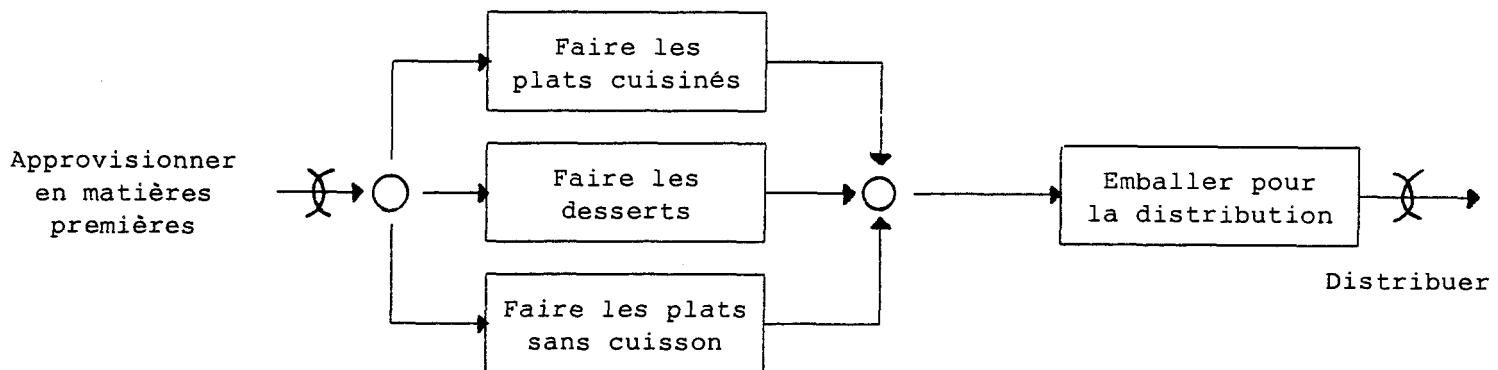
B) Sous-système "Produire" (figure 12)

Liste des activités de ce sous-système:

- faire les plats cuisinés;
- faire les desserts;
- faire les plats sans cuisson;
- emballer pour la distribution;
- préparer les accessoires requis (ustensiles, café, breuvages, service, etc.);
- entreposer les produits;
- entretenir les lieux.

C) Sous-système "Contrôle Module 3"

Liste des activités de ce sous-système:



Légende: voir figure 4

Figure 12

Sous-système "Produire"

- évaluer le travail de chaque service;
- vérifier si les lignes de conduite et les politiques sont respectées;
- mettre de l'avant des mesures correctives ou de récompense.

- Evaluer le travail de chaque service

Evaluer sommairement "au pif" la productivité des employés.

- Vérifier si les lignes de conduite et les politiques sont respectées

Lorsqu'il y a mise en place de politiques ou de lignes de conduite, la période de vérification peut s'étaler sur près de deux semaines. Par la suite, on relâche cette vérification et, souvent, on n'effectue plus de contrôle. Les habitudes reviennent et on oublie tout.

- Mettre de l'avant des mesures correctives ou de récompenses

Des mesures sont adoptées mais on a beaucoup de difficultés à les appliquer. Le style de gestion n'aide pas la cause, le pouvoir n'étant pas clairement perçu par les employés.

1.7.4 Module 4: Distribuer (figure 13)

A) Sous-système "Distribuer" (figure 14)

Liste des activités de ce sous-système:

- préparer les factures;
- vendre au comptoir;
- livrer: avec service aux tables
 - avec service genre cafétéria
 - sans service
- préparer les factures: faire les calculs nécessaires compte tenu des dernières spécifications reçues du client.

B) Sous-système "Contrôle Module 4"

Liste des activités de ce sous-système:

- évaluer la qualité des produits;
- analyser les causes de problèmes;
- recueillir les commentaires des clients;
- réajuster la distribution.

- Evaluer la qualité des produits

Goûter, observer et recueillir les commentaires des clients sur la qualité des produits. Etant donné que l'évaluation de la qualité des produits se fait un fois le produit fini, on corrige les défauts plutôt que les prévenir. C'est le risque de l'alimentation. On ne connaît les résultats qu'une fois le produit fini.

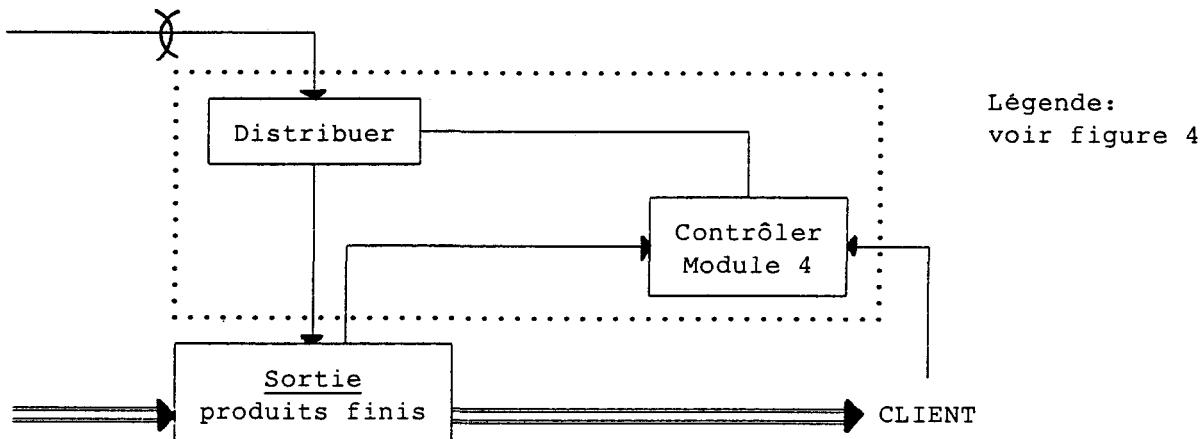


Figure 13

Module 4: Distribuer

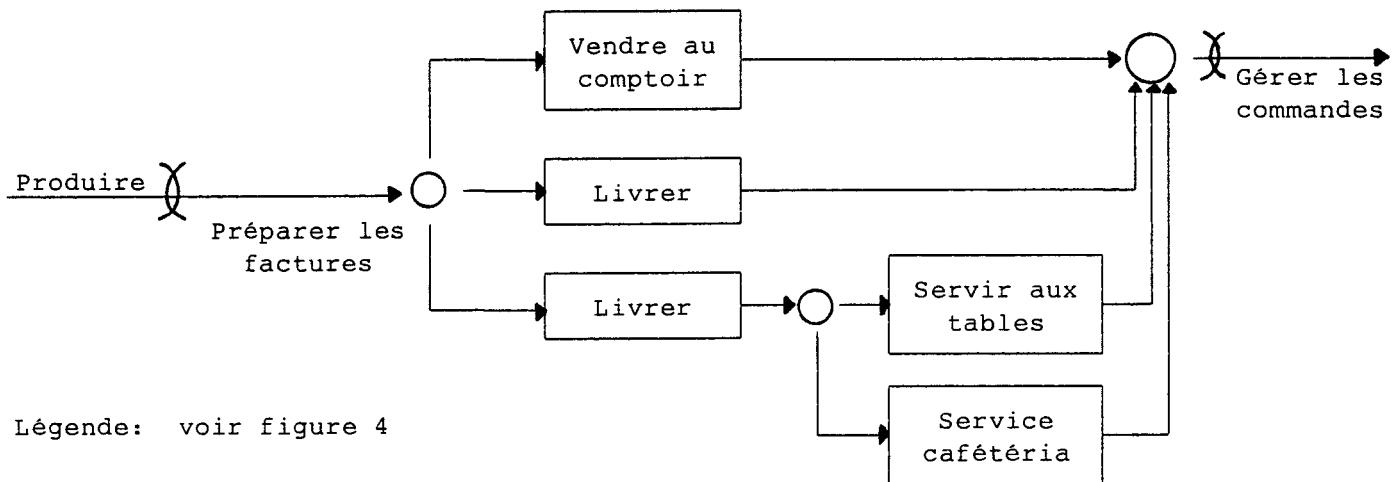


Figure 14

Sous-système "Distribuer"

- Analyser les causes de problèmes

Essayer de trouver les sources de problèmes et tenter de les éliminer.

Incidemment, il existe un problème au niveau des ustensiles. Ils sont longs à compter et les erreurs sont fréquentes.

- Recueillir les commentaires des clients

Les bons comme les mauvais.

- Réajuster la distribution

Selon les commentaires des clients.

1.8 SYMPTOMES

1.8.1 La main-d'œuvre

Il n'existe aucune description des tâches des employés dans l'entreprise. De plus, selon le volume de production, certaines tâches sont déléguées aux membres du personnel disponibles sur le moment. Ces personnes n'ont pas toujours les compétences requises pour accomplir ces tâches; il en résulte certaines frustrations dues à des pressions exercées sur les employés démontrant de la débrouillardise. Ces derniers se voient surchargés et doivent effectuer tout le travail en respectant les délais de livraison. Ce qui les

révolte, c'est de constater qu'ils écopent des surcharges de travail alors qu'il en serait autrement s'il y avait une meilleure répartition des tâches. De plus, ils s'expliquent mal les raisons justifiant le choix de certains membres du personnel compte tenu de leur compétence et de leur faible productivité ce qui occasionne souvent des pertes de marchandises lors de l'exécution de certaines commandes.

La productivité leur apparaît donc de peu d'importance quand ils constatent que les dirigeants eux-mêmes ne font pas d'efforts quant à la planification du travail à effectuer lors des temps libres. Par conséquent, comme il est difficile d'évaluer un travail plus ou moins bien défini, le personnel ne fait aucun effort pour améliorer la productivité.

La responsabilité du personnel relève des deux actionnaires majoritaires selon un niveau hiérarchique égal. En l'absence de l'un, l'autre est responsable. Lorsqu'ils sont présents tous les deux, le leadership n'est pas identifié. Si l'un des responsables revendique le leadership, il n'est pas automatiquement accepté par les employés, les rôles changeant fréquemment.

1.8.2 La direction et le climat

La direction de l'entreprise est assumée par les deux actionnaires majoritaires. Lorsque le conseil d'administration siège, les deux actionnaires majoritaires sont les seuls à posséder quelqu'expérience en administration et dans l'opération d'un commerce de traiteur. Ils constituent l'exemple typique des entrepreneurs qui, absorbés par la production, délaissent toutes les activités de gestion administrative nécessaires au bon fonctionnement de leur entreprise. Ils n'ont guère le temps de se recycler et/ou de se perfectionner afin d'acquérir le minimum de compétences administratives requis qui pourrait leur permettre de découvrir d'eux-mêmes les principales faiblesses de leur entreprise.

Par conséquent, il n'y a aucun objectif connu de fixé, aucune orientation stratégique et surtout, aucun partage des responsabilités entre les deux actionnaires majoritaires. La répercussion de cette situation sur les employés fait que la confusion règne: lesdits employés ne savent pas duquel des deux ils doivent recevoir les directives, ils ne peuvent identifier lequel à le dernier mot. Comme il n'y a pas de répartition du pouvoir entre les deux dirigeants, lorsque l'un d'eux revendique le leadership, les employés ne l'acceptent pas parce

qu'ils savent qu'il n'y a pas de consensus entre les deux actionnaires majoritaires.

Ce conflit pour le pouvoir, la friction qui existe entre les deux actionnaires majoritaires (une rancune personnelle), entraîne un problème au niveau de la prise de décision, car les dirigeants ne sont pas disposés à faire de consensus sur les analyses de situation et les mesures à prendre.

D'un autre côté, ils sont tellement absorbés par le travail de production, qu'ils n'ont guère d'intérêt pour l'évaluation de la productivité du personnel. Ils pensent production, ils veulent à tout prix de la production, et ils s'affairent chacun à leur fourneau, espérant que les employés se débrouilleront pour faire le reste.

En résumé, les unités départementales sont très mal définies et le coefficient d'encadrement est inapproprié. Cela entraîne une faible supervision, un chevauchement des fonctions entre les propriétaires, l'affectation d'employés à des tâches qui ne sont pas de leur niveau de compétence, des lignes d'autorité et de responsabilité trop compliquées et des communications individuelles.

1.8.3 Les opérations administratives

Les demandes d'information et d'estimation des coûts ainsi que la prise de commandes constituent les premiers contacts avec les clients. Comme il n'y a pas de responsable de l'information auprès de la clientèle, tout le monde s'en mêle et chacun prend sa méthode personnelle. Prenons, par exemple, les estimations. Des efforts ont été faits pour établir le prix de revient des produits et fixer les prix de vente. Cependant, toutes les personnes qui procèdent à une estimation de coût pour un client ne respectent pas ces prix de vente.

D'autre part, la procédure normale de prise de commande demande qu'on inscrive le prix convenu ainsi que les coordonnées du client potentiel sur un bon de soumission qu'on classera ensuite, en attente, à l'endroit convenu. Certains se conforment à cette procédure alors que d'autres ne prendront note que des données partielles sur des bouts de papier qui ne seront pas nécessairement classés. De toute façon, quelle que soit la démarche adoptée, il n'y a aucun suivi de ces soumissions de sorte qu'on ne saura jamais pourquoi un client potentiel n'a pas donné suite à sa demande d'information (prix trop élevé, choix des mets ne convenant pas), ni même s'il a choisi un autre traiteur.

Au niveau de la prise des commandes, la situation est similaire. Certains inscriront les données et coordonnées du consommateur sur un bon de commande qui, lui aussi, sera classé dans une chemise prévue à cet effet alors que d'autres se contenteront d'un minimum de renseignements sur un bout de papier ou directement sur un facture.

Lorsque vient le temps d'exécuter les productions demandées, la confusion règne. On manque de données concernant les quantités, l'endroit ou l'heure de livraison, le prix convenu ou même parfois, les coordonnées du client. Cela entraîne des téléphones et des recherches afin de retrouver ces données importantes.

Il est souvent très difficile de suivre tous les déplacements des bons de commande, factures ou autres pièces parmi les salles de production. Encore faut-il qu'on ne les ait pas égarés! Dans le cas des bons de commande et autres bouts de papier, il faut en transcrire les données sur des factures. Ces mêmes factures doivent parfois être retranscrites (parce que tachées en cours de production), pour qu'elles soient lisibles et présentables aux clients.

Ces transcriptions amènent de nombreuses pertes de temps. Lorsque les bons de commande sont retranscrits en factures à la dernière minute, il arrive qu'il se produise des erreurs qui se traduisent par des pertes considérables (exemple: 300 couverts facturés à 2 \$ au lieu de 5 \$). De plus, il n'y a aucun type de registre permettant de prendre note du matériel prêté (exemple: plats, ustensiles) et des coordonnées de l'emprunteur, ce qui représente environ 1 000 \$ de pertes de matériel par année.

La production hebdomadaire de la cuisine est inscrite sur un carton en début de semaine, mais il arrive souvent que les clients fassent des modifications de dernière minute en termes de quantités ou de produits. Comme la cuisine est située un peu à l'écart des autres salles de production dans l'aménagement physique des lieux de travail, il arrive que ces nouvelles informations ne soient pas transmises. Le résultat final se solde souvent par des pertes dues à la préparation de trop grandes quantités ou encore par l'insatisfaction des clients qui ne reçoivent pas ce qu'ils ont commandé.

Il n'y a pas de responsable ni de processus administratif à respecter envers la petite caisse et de la caisse des ventes au comptoir. Certains paiements aux fournisseurs sont puisés à

même ces caisses sans aucune pièce justificative, ce qui amène doutes et frustrations des employeurs envers les employés (et vice versa) lorsqu'on tente de balancer les opérations journalières avec les sommes d'argent en caisse. On ne peut prévenir les fraudes, ni retracer les erreurs du caissier car on ne peut identifier qui en avait la responsabilité.

1.8.4 Le marketing

1.8.4.1 Prix

Les prix des produits de La P'tite Canadienne Inc. sont compétitifs. Il faudrait toutefois qu'on établisse une politique des prix que tout le personnel suivrait lors de la présentation de soumissions aux clients.

1.8.4.2 Publicité

Les annonces à la radio, diffusées juste avant les heures de repas, donnent de très bons résultats. Cependant, lors des périodes creuses de production, afin de réduire les dépenses, ce sont les montants alloués à la publicité qui écoperont les premiers. Quant aux commandites, que les dirigeants considèrent comme second moyen publicitaire en importance, leur rapport coûts/bénéfices est peu significatif tenant compte de la clientèle visée.

1.8.4.3 Produit

Comme les stratégies de produits suivent l'évolution de la demande des années antérieures, on ne tient pas compte des nouvelles tendances du marché, on n'identifie pas les forces et faiblesses d'un produit, les opportunités du marché ou les menaces de la concurrence. Les dirigeants étudient et envisagent de nouveaux produits à commercialiser sur la foi de

leur expérience et de leurs intuitions plutôt que selon la demande.

1.8.4.4 Image

L'image que projetait l'entreprise dernièrement posait un problème. Elle ne reflétait pas à sa juste mesure la gamme des produits offerts. L'emphase était mise sur la pâtisserie, ignorant l'aspect traiteur de l'entreprise. Une nouvelle identification visuelle a résolu ce problème.

Cependant, l'aspect physique extérieur du bâtiment nuit à la perception de l'image de La P'tite Canadienne Inc. par le consommateur. La propreté, élément de première importance en alimentation, n'est pas évidente. Des efforts ont été faits à ce niveau: nettoyer l'extérieur, dégager les entrées l'hiver, arranger la poignée de porte qui faisait défaut. D'autres efforts seront déployés dans le futur.

A l'intérieur du bâtiment, on remarque qu'il n'y a pas d'endroit discret pour accueillir le client. Il est reçu dans le bureau administratif lequel est embourbé de paperasse et n'est pas toujours très propre (cendriers pleins). Il reste encore des améliorations à apporter de ce côté.

1.8.5 Consommation de matières premières

Parce qu'il n'y a pas officiellement de responsable des achats, il arrive souvent que des membres du personnel identifient des besoins en matières premières et prennent l'initiative de placer des commandes déjà effectuées par d'autres. Il en résulte des livraisons en double et des pertes de denrées périssables. D'un autre côté, l'inverse se produit aussi. On se fie aux autres et, le moment venu, les matières premières

sont insuffisantes ou manquantes. Lorsque cela se produit, les achats se font auprès de commerces vendant au détail (supermarchés d'alimentation, dépanneurs le dimanche) et ce, à des prix nettement supérieurs à ceux offerts par les fournisseurs (pertes de temps et d'argent).

Il n'y a pas de contrôle sur l'inventaire de matières premières. De plus, lorsque les chefs, comme il se doit, dressent une liste des achats nécessaires, ils ne la mettent pas sur papier, ce qui fait qu'ils sont les seuls à connaître les besoins. L'administrateur-comptable, en quelques occasions, a comparé les prix, le service et les conditions de paiement des fournisseurs, identifiant ainsi des économies possibles de 15 à 20% sur certains items. Cependant, vu que les acheteurs ne communiquent pas les besoins en matières premières à l'administrateur-comptable, l'entreprise ne peut bénéficier de ces économies potentielles.

1.8.6 La production

L'espace physique disponible pour la production est actuellement utilisé au maximum. On y vit même des problèmes de circulation, par exemple, lors de périodes très achalandées comme le temps des Fêtes, certains groupes de travail sont

relocalisés dans les résidences des propriétaires, laissant ainsi un peu plus d'espace aux autres employés. Un réaménagement physique des lieux de travail pourrait être envisagé, permettant une utilisation plus rationnelle de l'espace et minimisant les déplacements et la circulation sur les lieux de production.

L'image riche est maintenant complétée. On a pris contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description de ce dernier en termes de processus et de structure. On a identifié les systèmes qui présentent des symptômes, qui semblent subir une ou plusieurs situations problématiques.

Cette description nous permettra de sélectionner un point d'ancrage, une zone problématique à laquelle on réunira un minimum d'activités visant à améliorer une situation.

Le prochain chapitre consistera donc dans le choix du candidat au poste "problème" et la définition du ou des changements qu'on désirera lui apporter.

CHAPITRE 2

POINT D'ANCRAGE

CHAPITRE 2

POINT D'ANCRAGE

2.1 LES CANDIDATS AU POSTE "PROBLEME"

2.1.1 Le climat

Ce serait une grave erreur de ne pas considérer le climat comme candidat au poste problème. Les deux actionnaires ne fonctionnent plus selon le principe de l'unité de travail vers un même objectif mais plutôt en esprit de contradiction: on ne sent pas l'esprit d'équipe dans leur travail, ils ont de la difficulté à s'entendre et la confiance est à son plus bas niveau. Cette situation cause non seulement des frictions entre les deux actionnaires mais aussi un problème de perception de l'autorité de la part des employés et une détérioration à plus ou moins long terme du climat de travail général de l'entreprise.

2.1.2 Le contrôle des entrées et sorties d'argent

Depuis les débuts de l'entreprise, le contrôle des entrées et sorties d'argent fait l'objet de débats disgracieux entre les dirigeants, leurs proches et les employés. Trouver le

responsable d'une erreur implique des enquêtes et des accusations sans fondement puisqu'aucune méthode de contrôle n'est appliquée. Le préposé à la comptabilité doit alors assumer la responsabilité d'erreurs qui ne dépendent pas nécessairement de lui. Ce problème n'a jamais connu de solution adéquate.

2.1.3 L'administration générale de l'entreprise

Conséquence probable du climat organisationnel actuel, l'administration générale faiblit. Les politiques et les systèmes d'administration ne sont pas respectés.

2.1.4 Le système des achats

La mauvaise planification des achats entraîne la duplication des livraisons par les fournisseurs. Les achats effectués en double représentent une perte presqu'inévitable lorsque les denrées périsposables ne trouvent aucune utilité à court terme dans le processus de production. La situation inverse, soit une commande non effectuée, augmente le coût de production puisqu'il faut s'approvisionner à la dernière minute dans les commerces au détail. Les outils de planification des achats

utilisés actuellement sont impuissants à réduire ces dépenses inutiles.

2.1.5 Facturation, bons de soumission et de livraison

Le système actuel n'a pas été révisé en fonction des améliorations ou changements dans le processus de production de la compagnie. On estime qu'il y a environ 3 000 \$ à 4 000 \$ de pertes à ce niveau par année d'opération (sans compter les nombreuses pertes occasionnées par les erreurs dans la transcription des factures). L'entreprise aurait donc avantage à diminuer, voire même à éliminer ce type de dépenses inutiles.

Les petits papiers égarés qui font qu'on ne se rappelle plus du prix soumissionné, le temps perdu à la transcription des factures et les erreurs qui en découlent, les déplacements des factures entre les secteurs de production sont autant de raisons de considérer que le contrôle est difficile à effectuer. La livraison devient périlleuse lorsqu'il y a des éléments qui manquent à l'appel.

Le système de facturation et de bons de soumission actuel ne permet pas à l'organisation d'identifier les difficultés et de réagir à temps.

2.2 CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

L'administration générale de l'entreprise, le contrôle des entrées et sorties d'argent, le système des achats et celui de la facturation, des bons de commande et des livraisons sont aussi importants à traiter les uns que les autres pour réduire les pertes et atteindre les profits qui auraient lieu d'être.

L'administration générale de l'entreprise est devenue très difficile à effectuer puisqu'il n'y a pratiquement pas de systèmes de contrôle. Les problèmes de caisse, d'achats, de facturation, de bons de soumission et de livraison sont tous reliés à la déficience du contrôle interne des opérations.

L'amélioration du contrôle interne augmenterait par conséquent la qualité de l'administration générale de l'entreprise, réduirait les pertes et les dépenses inutiles et permettrait la recherche de profits acceptables.

2.3 PREAMBULE A LA JUSTIFICATION DU CHOIX

Au risque de compromettre le climat de confiance et de sympathie établi avec la et/ou les personnes visées par les observations qui

suivent, il faut garder à l'esprit que cette étude veut mettre en évidence la source du problème le plus apparent dans cette organisation.

Le problème le plus important de l'organisation est évidemment la mésentente entre les deux actionnaires principaux et cela se reflète dans toute l'organisation. Le climat de travail que cela engendre serait un frein naturel à l'implantation efficace d'outils de gestion et d'administration. D'ailleurs, quelles que soient les mesures adoptées, elles seraient impuissantes à régler ce problème.

Cependant, si l'on considère la sollicitation personnelle du présent mandat par le chercheur et l'acceptation de celui-ci par l'entreprise, il n'est pas de notre ressort de recommander une solution à ce problème des plus délicats. Il y a toutefois lieu de suggérer des rencontres pour tenter de corriger cet état de choses de façon personnelle, avec le moins d'intervenants possible.

2.4 JUSTIFICATION DU CHOIX

La philosophie et l'historique de l'entreprise étudiée nous expliquent bien ce qui se produit au niveau du contrôle à l'intérieur de l'entreprise. Aux débuts de l'exploitation de La P'tite Canadienne

Inc., les propriétaires exerçaient une supervision personnelle des revenus et dépenses. Ils voyaient eux-mêmes à obtenir les biens et services nécessaires à l'exploitation. Ils achetaient les marchandises et supervisaient étroitement le personnel (qui était peu nombreux à l'époque). Ils signaient tous deux les chèques et faisaient les dépôts. Ils effectuaient ainsi eux-mêmes un contrôle informel des revenus et dépenses. Au fur et à mesure que l'entreprise prenait de l'expansion, il leur est devenu plus difficile de tout faire: ils ont partagé quelques tâches avec d'autres personnes mais ils ont omis de mettre en place des techniques de contrôle interne. Depuis ce temps, ils parlent de réduction des dépenses alors qu'il s'agit plutôt d'améliorer le contrôle des sorties d'argent.

Il ne s'agit pas de couper dans les items indispensables au bon fonctionnement de la compagnie mais plutôt de contrôler de façon plus efficace les activités régulières de l'entreprise pour réduire les dépenses inutiles et limiter les risques d'erreurs.

L'administration générale de l'entreprise dépend du respect des politiques et des systèmes en place. Il n'y a pas de concept particulier à instaurer mais on doit faire preuve d'ouverture d'esprit et prendre conscience des résultats concrets que le respect des politiques peut engendrer dans la productivité et les activités de gestion de l'entreprise.

Il serait préférable, à cette étape de l'étude, de bien expliquer ce qu'on entend par contrôle afin de bien se comprendre.

2.4.1 Le concept de contrôle interne

"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 bon système de contrôle exige aussi d'adopter des mesures destinées à prévenir les fraudes, les vols et les pertes."⁸

"Les mesures de contrôle interne varient selon la nature de l'exploitation et la taille de l'entreprise."⁹

C'est donner une définition trop étroite du contrôle interne que de limiter son objectif à prévenir les erreurs et les fraudes. Un bon système de contrôle interne doit aussi viser à accroître l'efficacité de l'exploitation toute entière.

Toute organisation d'une certaine envergure se doit d'avoir des méthodes de contrôle interne, par exemple l'attribution des responsabilités, la tenuie des livres, la nécessité d'assurer les biens de l'entreprise, la rotation du personnel, l'utilisation de procédés mécaniques, etc.

⁸Pyle, White, Zin, Sylvain. Initiation à la comptabilité financière et administrative. 1ère édition, 1975, p. 197.

⁹Pyle, White, Zin, Sylvain. Initiation à la comptabilité financière et administrative. 1ère édition, 1975, p. 198.

2.4.2 Le contrôle interne de La P'tite Canadienne Inc.

Il n'y a pas de contrôle interne dans le module "Administrer", que ce soit au niveau des entrées et sorties d'argent, les achats ou la facturation, les bons de commande et la livraison. Certaines mesures de contrôle ne sont appliquées que lorsque des problèmes surgissent.

Pourtant, tous les systèmes d'activités de l'entreprise ont leur impact sur les revenus et pertes et l'entreprise privée a tout de même pour objectif premier de rentabiliser ses opérations et de générer des profits.

2.4.2.1 Contrôle des entrées et sorties d'argent

Les entrées et les sorties de monnaie se font souvent sans pièces justificatives. Les fonds nécessaires à certains paiements sont puisés là où il y a possibilité de le faire (caisse du comptoir, dépôt).

2.4.2.2 Facturation, bons de commande et livraison

On perd beaucoup de temps à recopier les commandes et les factures illisibles.

Quant aux bons de commande, ils suivent un cheminement fort complexe dans l'atelier de production, ce qui peut provoquer des erreurs dans la préparation des commandes. Par exemple, le personnel de la cuisine est averti trop tard, ou même pas du tout, des changements dans les commandes.

Du côté de la livraison, il arrive qu'on fasse des livraisons en oubliant les ustensiles, les verres ou même la nourriture. Ces erreurs entraînent des coûts

supplémentaires de transport et des désagréments pour les clients à cause des retards ainsi occasionnés.

2.4.2.3 Achats

Etant donné qu'il n'y a pas de responsable de l'approvisionnement, on oublie certains achats ou on les effectue en double. D'autre part, la multiplication des acheteurs dans l'entreprise occasionne des surprises lors de la réception des factures.

De plus, lors de leurs visites, les fournisseurs se déplacent dans l'atelier de production et nuisent à son fonctionnement. Les représentants semblent familiers avec le problème d'approvisionnement de l'entreprise et ils exercent des pressions pour augmenter le volume des commandes.

Ce ne sont là que des exemples des points qui ont été soulevés dans la liste des indicateurs.

2.5 DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE

Pour doter l'organisation d'un outil lui permettant de faire le point sur sa situation et sur le fonctionnement opérationnel dont elle voudra se doter dans l'avenir et ce, d'une façon continue, le choix du système pertinent s'est porté sur l'élaboration d'un système de planification et de contrôle interne (opérationnel) qui se définit comme suit. Le système pertinent est un ensemble d'activités humaines qui facture le client, prépare les cédules de production et de livraisons, contrôle l'encaisse, la production et les livraisons, planifie les achats, le tout selon un processus précis impliquant les actionnaires, administrateurs et employés.

Ce système vise à fournir l'information nécessaire à la bonne marche de l'entreprise ainsi qu'à un suivi des activités de production. Ceci pour assurer à l'entreprise la conduite claire et efficace de ses affaires pour maximiser l'utilisation de ses ressources et lui permettre de garder sa place sur le marché local.

2.5.1 Validation du point d'ancrage

Peter B. Checkland, auteur de la méthode d'approche systémique utilisée dans la présente étude, propose de vérifier la présence de six (6) éléments dans la définition de base. La présence de ces six éléments assure, selon lui, que la définition ainsi construite sera "performante" au niveau de l'élaboration du modèle conceptuel. Ces six éléments sont désignés sous l'acronyme PECTAP (ou CATWOE, version originale anglaise)¹⁰.

P - Propriétaire

Le propriétaire du système qui en aura le plein contrôle.

¹⁰Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981, p. 225.

Aux fins de la présente étude, la compagnie La P'tite Canadienne Inc. est le propriétaire du système qui sera utilisé dans les opérations régulières de l'organisation. Elle en aura effectivement le plein contrôle.

E - Environnement et supersystème

Les contraintes environnementales (les supersystèmes) soit économiques, politico-légales, sociales, éthiques ou technologiques, qui influenceront le fonctionnement du système.

L'environnement que touche notre définition du point d'ancrage est celui du marché des consommateurs. L'entreprise effectue la présente démarche pour maximiser l'utilisation de ses ressources et ainsi, garder sa place sur le marché local des consommateurs.

C - Client

Bénéficiaire ou victime du système défini au point d'ancrage.

Les actionnaires et les administrateurs bénéficieront d'un système qui leur permettra, dans la mesure du possible, de conduire clairement et efficacement les affaires de l'entreprise.

T - Transformation

Les activités essentielles du système qui font qu'elles sont reliées à sa raison d'être.

L'activité de transformation est constituée de l'ensemble des activités humaines qui facturent le client, préparent les cédules de production et de livraison et qui planifie les achats.

A - Acteurs

Les acteurs sont ceux qui exécuteront les activités humaines du système.

Les actionnaires et les administrateurs conduiront les affaires de l'entreprise. Ils verront également à maximiser

l'utilisation des ressources par une meilleure planification des activités de facturation, de préparation, de contrôle et de planification de certaines autres activités effectuées par eux-mêmes et par les employés.

P - Point de vue

Le point de vue est la perspective qui, comme cadre de référence, donne un sens, une raison d'être à la définition du système d'activités humaines.

Le système est mis en place pour fournir l'information nécessaire à la bonne marche de l'entreprise ainsi qu'un suivi des activités de production et ce, afin d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite claire et efficace de ses affaires et maximiser l'utilisation de ses ressources par une meilleure planification.

Selon les points ci-dessus, notre définition de base est complète et "performante". Elle définit l'ensemble d'activités humaines que nous voulons conserver ou créer dans le processus de fonctionnement du système déficient. Nous sommes donc en mesure d'élaborer, à l'aide du langage systémique, un modèle conceptuel qui sera à la base des activités décrites dans la définition.

CHAPITRE 3

CONCEPTUALISATION

CHAPITRE 3

CONCEPTUALISATION

3.1 GENERALITES

Le modèle conceptuel qui sera à la base du système à implanter se doit d'avoir parmi ses composantes, un regroupement d'activités qui comble les besoins identifiés au point d'ancrage sélectionné.

Comme il est question que notre système facture le client, prépare les cédules de production et de livraison, contrôle l'encaisse, la production et la livraison et planifie les achats, il est de mise d'identifier un point commun à chacune de ces activités. Pour ce faire, une revue de la littérature s'avère utile et permet de bien identifier quelles sont les activités principales de chaque système.

"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, achète les marchandises, engage son personnel qu'il supervise étroitement, négocie tous les contrats et signe tous les chèques. En procédant de cette façon, il sait (par exemple, lorsqu'il signe les chèques) qu'il a effectivement reçu les biens ou les services dont il acquitte le coût. Cependant, au fur et à mesure qu'une entreprise prend de l'ampleur, il devient de plus en plus difficile de la gérer d'une façon aussi personnelle. Il vient donc un moment où le propriétaire se doit de déléguer des responsabilités, et de se fier sur le contrôle interne plutôt que de superviser lui-même toutes les opérations de l'entreprise.

Un contrôle interne est satisfaisant s'il incite le personnel à respecter les directives administratives, à fournir un bon rendement et s'il procure une information financière fiable. Un bon système de contrôle interne permet d'établir des mesures dont l'objet est de prévenir les fraudes, les vols et les pertes."¹¹

Le contrôle, dans le sens global du terme, se définit comme étant tout examen pour surveiller ou vérifier. Le contrôle interne, quant à lui, est défini par certains auteurs comme étant:

"L'organisation structurelle de l'entreprise définie par ses cadres supérieurs et l'agencement des systèmes établis en vue d'assurer, dans toute la mesure du possible, une gestion saine et efficace des affaires, la préservation du patrimoine, la fiabilité des registres comptables et la publication en temps opportun de l'information financière."¹²

Selon la définition précédente, le contrôle interne est exercé par le personnel de l'entreprise. Il prend alors forme de contrôle d'exécution.

"Le contrôle d'exécution, appelé aussi contrôle comptable, constitue un ensemble de mesures qui assurent le déroulement des activités tel qu'il avait été prévu. Il s'exerce pendant les activités sous forme de contrôle mutuel ou d'autocontrôle et, après les activités, sous forme de vérification interne.

¹¹Pyle, Larson, Zin, Collette. Initiation à la comptabilité financière et administrative. 3e édition canadienne-française, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1985, p. 208.

¹²Sylvain, Fernand. Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes. 2e édition, ICCA, Toronto, 1982, p. 266.

Le contrôle d'exécution permet de s'assurer de l'exactitude des enregistrements aux journaux et registres comptables par la vérification des comptes et des documents de base. Il permet aussi de confirmer les montants que l'on retrouve aux états financiers de l'entreprise (bilan, état de résultats, etc.)."¹³

Qu'est-ce que le contrôle interne?

"Ne décrire le contrôle interne que comme un moyen de prévention des fraudes et de détection des erreurs serait une vision trop restreinte des techniques de gestion. La mise en place d'un bon système de contrôle est considérée comme un moyen d'accroître l'efficacité. En termes plus larges, le contrôle interne comporte le plan d'organisation et l'ensemble des mesures que l'entreprise prend pour protéger ses intérêts, pour assurer la validité de ses données comptables, pour améliorer son efficacité et surtout, pour assurer l'application de ses directives."¹⁴

Les procédés de contrôle interne varient selon la nature des opérations et la taille de l'entreprise. Cependant, il existe certains principes fondamentaux de contrôle interne:

- l'attribution des responsabilités: établir clairement les responsabilités de chacun, désigner le responsable de chaque tâche;
- la tenue de livres, qui permet d'exercer un meilleur contrôle sur les biens d'une entreprise;

¹³Crêteau, Ouellet, Félix Boisvert. Comptabilité de gestion. 2e édition, Edition du renouveau pédagogique, Montréal, 1986, p. 154.

¹⁴Sylvain, Fernand. Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes. 2e édition, ICCA, Toronto, 1982, p. 266.

- la nécessité de s'assurer contre les pertes possibles, les employés devant faire l'objet d'un cautionnement en cas de vol. Les employés sont moins portés à voler lorsqu'ils savent qu'ils feront l'objet d'une enquête de la compagnie d'assurance;
- la distinction entre la tenue de livres et la garde des biens où le responsable du bien ou celui qui a accès aux biens ne doit pas s'occuper de la comptabilisation des opérations relatives à ces biens;
- la répartition des tâches connexes où il faut, dans la mesure du possible, confier à des personnes différentes la responsabilité d'une série d'opérations connexes ou de tâches reliées les unes aux autres, de sorte qu'une personne puisse vérifier l'exactitude du travail exécuté par une autre personne;
- l'utilisation de procédés mécaniques tels caisses enregistreuses, horodateurs, machines comptables, etc. Les ventes au comptant sont enregistrées sur un ruban gardé sous clef dans la caisse enregistreuse, ce qui empêche les employés de modifier les montants. Un horodateur inscrit automatiquement l'heure à laquelle les employés débutent et terminent leur journée de travail.

Il faut évidemment tenir compte de son coût pour évaluer les mérites d'un système de contrôle. Un système de contrôle trop élaboré peut entraîner des coûts que la protection qu'il procure ne justifie pas. C'est pour cette raison, entre autres, que le système de contrôle doit répondre aux besoins de l'entreprise.

3.1.1 Le contrôle de l'encaisse

"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. Il importe également de contrôler le travail effectué par les employés afin de vérifier l'exactitude de leur travail et s'assurer de leur honnêteté."¹⁵

Pour être efficace, le contrôle de l'encaisse doit prévoir des mesures portant sur les recettes et les déboursés. Il existe différentes formes de contrôle de l'encaisse qui varient selon les entreprises et leur mode de fonctionnement. Voici trois principes de fonctionnement:

- a) répartition des tâches;
- b) dépôts à chaque jour ou de l'argent est perçu;
- c) régler tous les comptes par chèques.

Il faut répartir les tâches pour faire en sorte que ceux qui manipulent les entrées et les sorties d'argent ne soient pas les mêmes que ceux qui s'occupent de l'inscription des données aux livres. L'application de ce principe permet à une personne de vérifier l'exactitude du travail effectué par d'autres personnes dans l'exécution de tâches différentes qui deviennent vérifiables par l'entrée des données aux livres. Les fraudes, les vols ou les détournements ne deviennent possibles que s'il y a complicité entre les différents intervenants.

¹⁵Pyle, White, Zin, Sylvain. Initiation à la comptabilité financière et administrative. 1ère édition, 1975, p. 235.

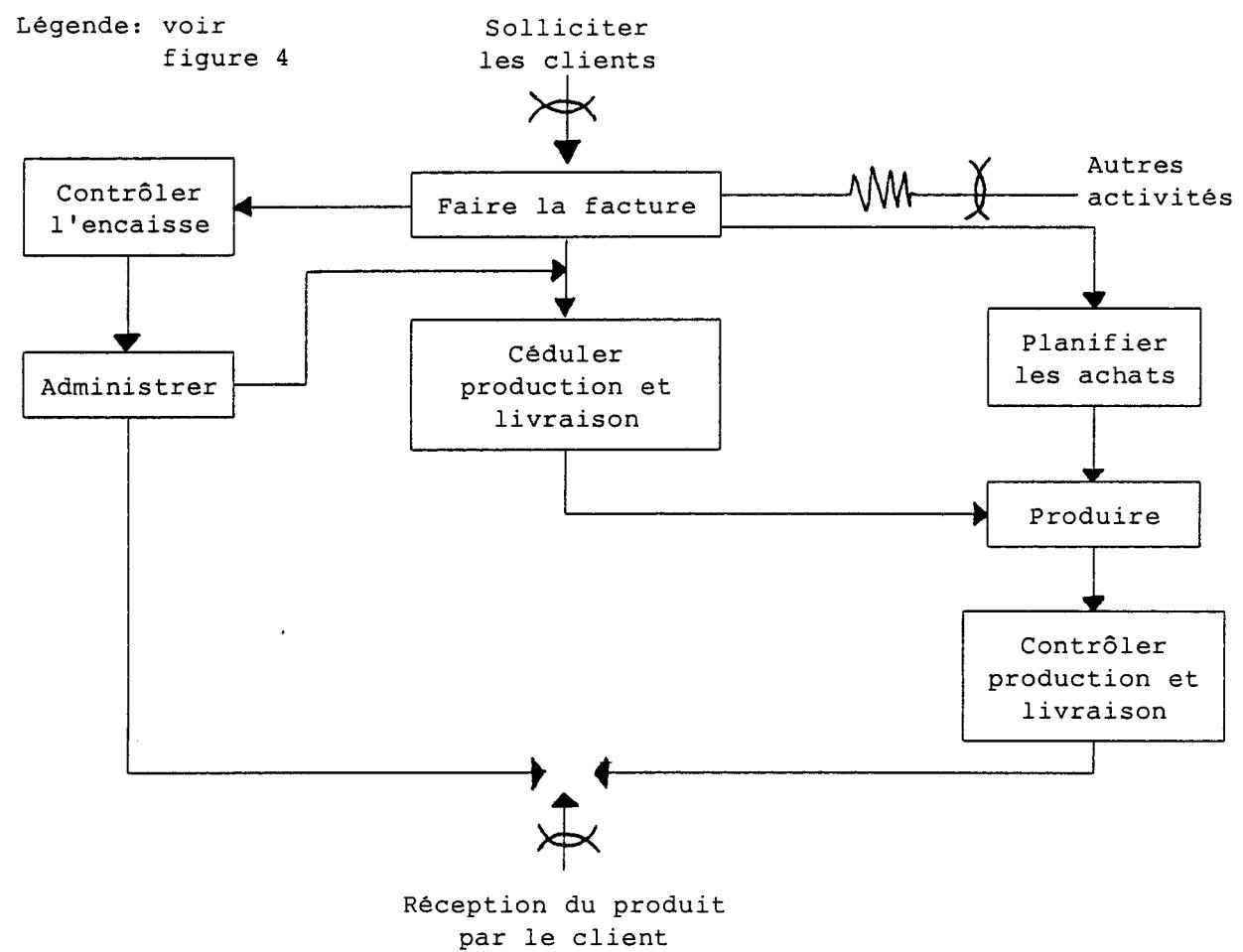


Figure 15

Schéma global du modèle conceptuel

Lorsque l'argent est déposé à chaque jour, il devient plus difficile pour un employé d'utiliser l'argent personnellement en l'empruntant à court terme et de le rendre plus tard. On peut aussi vérifier l'exactitude des livres comptables en les comparant avec les conciliations bancaires. Par contre, si les sommes perçues ne sont pas déposées le jour même, il est malaisé de faire la comparaison.

En réglant tous les comptes par chèques (sauf les menues dépenses), la compagnie bénéficie d'un reçu automatique car les chèques font office de reçus en cas de litige. De plus, l'encaisse ne souffre pas du manque de pièces justificatives occasionnés par des paiements liquides expéditifs qui entraînent bien souvent des erreurs.

Activités de base du contrôle de l'encaisse:

- enregistrer les ventes au comptant à l'aide d'une caisse enregistreuse;
- enregistrer les paiements reçus par la poste;
- effectuer les déboursés par chèques;
- régler les menues dépenses par la petite caisse;
- concilier la banque.

3.1.2 La facture

La facture est une pièce comptable justificative qui indique la quantité, la nature ainsi que le prix des marchandises vendues

ou achetées. Elle fournit les informations nécessaires à l'inscription des transactions aux livres et permet d'exercer un contrôle des activités qui donnent naissance à des obligations de règlement par la personne qui la reçoit.

Elle est la suite logique d'un bon de commande et de la production. Elle est établie pour percevoir les sommes dues pour un produit vendu ou un service exécuté. Elle précède donc les activités de règlement des comptes.

Les factures varient d'une entreprise à l'autre, selon les besoins d'information. En général, elles contiennent les données suivantes:

- le nom et les coordonnées de l'entreprise qui a pris en charge l'exécution de la commande;
- le nom et les coordonnées du client qui place la commande et en demande l'exécution;
- la date de facturation;
- le numéro de la facture;
- le numéro du bon de commande (s'il y a lieu);
- le détail des produits et des services rendus;
- les quantités demandées et les quantités livrées;
- le prix total;
- les taxes à percevoir;
- le montant total à percevoir;
- les conditions de paiement et de livraison;
- la date de la livraison;
- le nom ou le numéro d'identification du vendeur.

Les factures sont complétées en 2 exemplaires ou plus. Le nombre d'exemplaires est fixé selon les besoins de contrôle de l'entreprise. Les factures sont partie intégrante d'un système de contrôle interne.

Activités nécessaires à la préparation des factures:

- recueillir les données;
- vérifier la concordance avec la commande;
- inscrire les données sur la facture;
- ventiler les exemplaires.

3.1.3 Le contrôle de la production et de la livraison

A la fin de chaque période de travail, on revoit les activités qui ont été effectuées et celles qui devaient être effectuées afin de vérifier la progression de la production ou du travail. On compare le prévision et la réalité. Aucune modification au calendrier de production ne sera effectuée si toutes les opérations se déroulent comme prévu. Par contre, s'il y a un écart important ou même pire, si un oubli se produit, des mesures sont prises afin d'ajuster les horaires et de rétablir la situation. On peut alors accélérer les opérations qui ont du retard par rapport à l'échéancier ou modifier les horaires de travail en recourant au temps supplémentaire.

Cette activité de contrôle nécessite des pièces fournissant l'information sur les commandes et les livraisons. Ces pièces sont généralement prévues dans le système de contrôle interne et son essentielles pour effectuer la comparaison entre le réel et le prévu.

Activités de base du contrôle de la production et de la livraison:

- recueillir les données;
- analyser l'information;
- comparer le réel et le prévu;
- déterminer des actions correctives (s'il y a lieu);
- implanter les actions correctives.

3.1.4 Calendriers de production et de livraison

Les calendriers de production et de livraison sont des outils de planification qui répondent à des besoins de contrôle chez les gestionnaires. Cette planification est une étape essentielle qui précède les activités de production et de livraison dans l'élaboration de plans d'action efficaces. Dans le cas présent, il s'agit d'une planification à court terme.

Les calendriers de production et de livraison doivent être élaborées selon des prévisions de la demande pour l'ensemble

des produits offerts par l'entreprise. Ils déterminent les quantités à produire et les niveaux de stock en fonction de chacun des produits ainsi que la composition de la main-d'œuvre pour chaque période visée.

Pour élaborer ce type de calendrier, il faut disposer des informations relatives aux commandes à exécuter. Il faut donc avoir préparé les documents d'enregistrement des données, en l'occurrence les bons de commande.

L'analyse des commandes des années antérieures et les prévisions des ventes peuvent fournir une information générale utile pour la planification à moyen terme. Pour un traiteur, il est malaisé de produire d'avance, les denrées étant périssables. Cette planification à moyen terme peut aider à déterminer si la capacité de production suffira à combler les besoins prévus et à anticiper les changements à apporter.

Activités nécessaires à la préparation des calendriers:

- recueillir les données;
- prévoir la production;
- analyser l'information;
- définir une stratégie;
- élaborer un plan;
- choisir un calendrier;
- transmettre les calendrier.

3.1.5 La planification des achats

"Toute entreprise, quelles que soient ses activités, a besoin de se procurer certains biens et services pour ses opérations."¹⁶

"Procurer à un système de production les biens et services en quantité requises au meilleur prix, du meilleur fournisseur, à l'endroit et au moment opportun afin de satisfaire aux exigences des opérations."¹⁶

On doit répondre à 5 questions essentielles dans le sens suivant:

Quoi acheter?

- quantité par rapport aux besoins
- y a-t-il des substituts
- à quel prix par rapport à la qualité

En quelle quantité?

- selon les besoins
- selon la quantité économique
- selon les escomptes et les rabais

Comment les acheter?

- procédé d'achat et importance monétaire des achats
- politique d'achat
- code de procédure

Quand les acheter?

- besoins des consommateurs
- besoins de la production
- conditions du marché

De qui acheter?

- choix des fournisseurs

¹⁶Tawfik, Chauvel. Gestion de la production et des opérations. Les éditions HRW, 1980, p. 252.

- ententes commerciales
- acheter, fabriquer ou louer

Activités de base de la planification des achats:

- identifier les besoins;
- analyser la réquisition;
- rechercher un fournisseur;
- effectuer la commande;
- recevoir la commande;
- régler les comptes.

3.2 VALIDATION DU MODELE

Une fois le modèle conceptuel élaboré, il est rassurant de pouvoir en établir la validité ou tout au moins de démontrer qu'il a des mesures de performance observables.

"Such validation is not possible with conceptual models based on root definitions. There are not valid models and invalid ones, only defensible conceptual models and ones which are less defensible!"¹⁷

Checkland propose de vérifier la validité du modèle en 3 étapes:

- 1- Le modèle est-il reconnu?
- 2- Est-ce un système d'activités humaines?
- 3- Peut-on comparer le modèle avec la réalité?

¹⁷Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981, p. 173.

D'ores et déjà, nous pouvons affirmer que notre modèle répond à la première exigence puisqu'il a été construit d'après une revue de la littérature relative à des procédures expérimentées, donc reconnues.

Pour vérifier si notre modèle est un système, il faut vérifier si toutes les caractéristiques d'un système d'activités humaines s'y retrouvent. Les caractéristiques de base sont suggérées par Checkland:

"It is a formal construct aimed at helping the building of conceptual models which are themselves formal..."¹⁸

3.2.1 Le système a un objectif

Cet objectif est de fournir les informations nécessaires pour faire le point sur la situation et sur le fonctionnement opérationnel ainsi qu'un suivi des activités de production.

3.2.2 Le système a des mesures de rendement

Le système permettra de diminuer considérablement les erreurs de facturation, de production et de livraison. Il réduira les pertes qui en découlent et limitera les dépenses inutiles lors des achats. Il permettra, de plus, de balancer la caisse avec

¹⁸Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981, p. 173.

les pièces justificatives et les horaires de travail des employés seront plus faciles à planifier.

3.2.3 Le système a des composantes

Ces composantes sont elles-mêmes des systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées: système de production, système de livraison, système d'achats et système d'entrées et sorties d'argent.

3.2.4 Les composantes du système sont interreliées

Les composantes du système ont un degré d'interrelation permettant à un effet de se permute dans tout le système. L'intervention au niveau des entrées et sorties d'argent (flux de monnaie) se fait sentir sur les revenus et les dépenses de l'entreprise toute entière. L'intervention au niveau du système des achats touche directement le flux de matières premières, améliore la production et réduit les pertes. La meilleure planification des horaires de travail joue sur le flux de ressources humaines en diminuant les heures de travail superflues et en augmentant la productivité. Le tout agit sur le flux de monnaie. L'implantation d'un système "correctif"

ajoute à tout cela une circulation (flux) de l'information facilitant la prise de décision.

3.2.5 Le système est un système ouvert

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

Notre système existe dans un système plus large, c'est-à-dire le système général de gestion et de transformation avec lequel il échange les flux de monnaie, d'information, de ressources humaines et de transformation. Ses limites sont celles de l'entreprise elle-même et elles se situent à l'intérieur du système général.

3.2.6 Le système a des ressources physiques et humaines

Le système doit être opéré par l'homme, à l'aide de matériel (papier, crayon, calculatrice...).

3.2.7 Le système prévoit un processus de prise de décisions

Le système prévoit un preneur de décisions et un processus de prise de décisions. Les actionnaires sont les preneurs de décisions dans le processus prévu au sein du conseil d'administration.

3.2.8 Le système offre une certaine garantie de continuité

Le système n'est pas éphémère, il récupérera après une crise. La garantie de continuité du système réside dans la capacité qu'il donne à l'entreprise de répondre aux besoins de la clientèle du marché local. Le système permet à l'entreprise d'obtenir les meilleurs services aux meilleurs prix tout en satisfaisant la clientèle.

Le modèle conceptuel présenté constitue un cadre théorique, un cadre de référence validé et éprouvé. A la prochaine étape, le modèle sera comparé avec la représentation riche (l'image riche) afin d'identifier, de cerner le problème et d'effectuer les changements nécessaires pour atteindre les résultats visés à l'ancrage.

CHAPITRE 4
COMPARAISON ET CHOIX D'UNE SOLUTION

CHAPITRE 4

COMPARAISON ET CHOIX D'UNE SOLUTION

4.1 ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE A L'AIDE DU MODELE CONCEPTUEL

Le système de contrôle interne n'existe pas dans l'entreprise de façon explicite, structurée et systémique. Les activités de facturation, de planification des calendriers de production et de livraison, de contrôle de l'encaisse, ainsi que la planification des achats s'effectuent de façon intuitive et du mieux possible par les ressources humaines en place.

Le système de contrôle interne proposé par le modèle conceptuel est réaliste et répond à un besoin de La P'tite Canadienne Inc. Les outils proposés faciliteront le travail et seront implantés dans l'unique but d'améliorer la situation et ce, à la mesure des possibilités de l'entreprise.

4.1.1 Les entrées et sorties d'argent

Les modifications qui pourront être effectuées au sous-système "Gérer le financement" du module 1, permettront de régler plusieurs petits problèmes. L'entreprise a déjà une caisse enregistreuse mais on devra garder le ruban sous clef. Cette première modification, combinée à l'attribution de la

responsabilité de la caisse à un employé, permettra de garder un suivi plus exact des différentes transactions effectuées à la caisse. En implantant un système de petite caisse qui ne rembourse que sur présentation de pièces justificatives, on règle le problème du balancement des caisses en fin de journée. "Pas de pièce, pas de remboursement". Ces éléments de solution ne pourront que contribuer à revaloriser le personnel qui ne sera plus automatiquement soupçonné lors d'irrégularités dans les entrées et sorties d'argent.

4.1.2 Facturation, bons de soumission et de livraisons

Le processus proposé permettra d'implanter des outils physiques (factures et bons de commande) qui élimineront la circulation du même petit bout de papier d'un secteur de production à l'autre. Le cheminement complexe du bon de commande illustré précédemment sera aboli, cédant la place à une méthode de classement des bons de production par secteur de production. Chacun aura ainsi une liste précise de tous les éléments à produire.

De plus, en ajoutant une activité qui consiste à officialiser la commande du client, nous minimisons les changements de dernière minute. Le client devra confirmer sa commande par une

signature dans un délai raisonnable. S'il veut augmenter les quantités par la suite, il y aura une seconde facture annexée à la première; s'il veut diminuer les portions, le client devra considérer la commande comme conclue à la signature et en assumer les risques. De cette façon, l'entreprise n'aura plus à assumer les pertes relatives à une mauvaise planification de la part du client.

D'autre part, le nouveau processus éliminera le recopiage des factures et les pertes de temps qui en découlent.

Le secteur de livraison aura une copie écrite des coordonnées et des productions à livrer. Il pourra ainsi planifier ses activités et réduire considérablement les dépenses consécutives à des oubliers.

4.1.3 Les achats

En identifiant des responsables, activité nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne, notre système des achats se structure autour d'un individu. Celui-ci, à partir d'une liste d'achats, verra à ce que les secteurs de production aient les matières premières au moment opportun, aux meilleures conditions possibles (prix, service, modalités de paiement...).

De plus, ce même individu, qui aura obtenu un numéro d'ordre d'achat, verra à transmettre les factures au responsable des paiements ce qui éliminera l'effet de surprise des états de compte envoyés par les fournisseurs.

Comme c'est le responsable qui contactera les fournisseurs, ceux-ci ne viendront plus à l'improviste déranger la production et ne pourront plus, par le fait même, multiplier les démarches visant à augmenter le volume de matières premières commandées.

4.1.4 Responsabilités et tâches

Comme il l'a été souligné au début de cette étude, il n'y a aucune description des tâches et de partage des responsabilités dans cette entreprise. Cependant, ce point ne fut pas retenu comme zone problématique importante.

Comme le système de contrôle interne ne peut fonctionner à 100% sans avoir au préalable identifié des responsables et défini des tâches précises pour certains employés, nous avons donc un élément de solution à ce problème.

Après avoir longuement discuté sur la nécessité d'assurer l'entreprise contre les pertes possibles, il a été convenu que

les coûts en seraient trop élevés par rapport aux montants impliqués et aux risques. Cette solution ne sera pas considérée comme prioritaire.

4.2 IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS A APPORTER

Les activités énumérées à chacun des besoins de notre modèle à implanter ont un point commun. Elles ont toutes pour base un système de pièces justificatives de contrôle.

Que ce soit pour la facturation, le contrôle de l'encaisse, les calendriers de production et de livraison et la planification des achats, ces activités ont toutes besoin d'une information de départ pour procéder: le bon de commande.

En réunissant toutes les activités dans le but d'identifier les activités minimum nécessaires à notre modèle conceptuel, voici ce qui est proposé.

4.2.1 Sous-système "Gérer le financement", Module 1 (figure 16)

Le sous-système "Gérer le financement" du module 1 pourrait prendre la forme suivante:

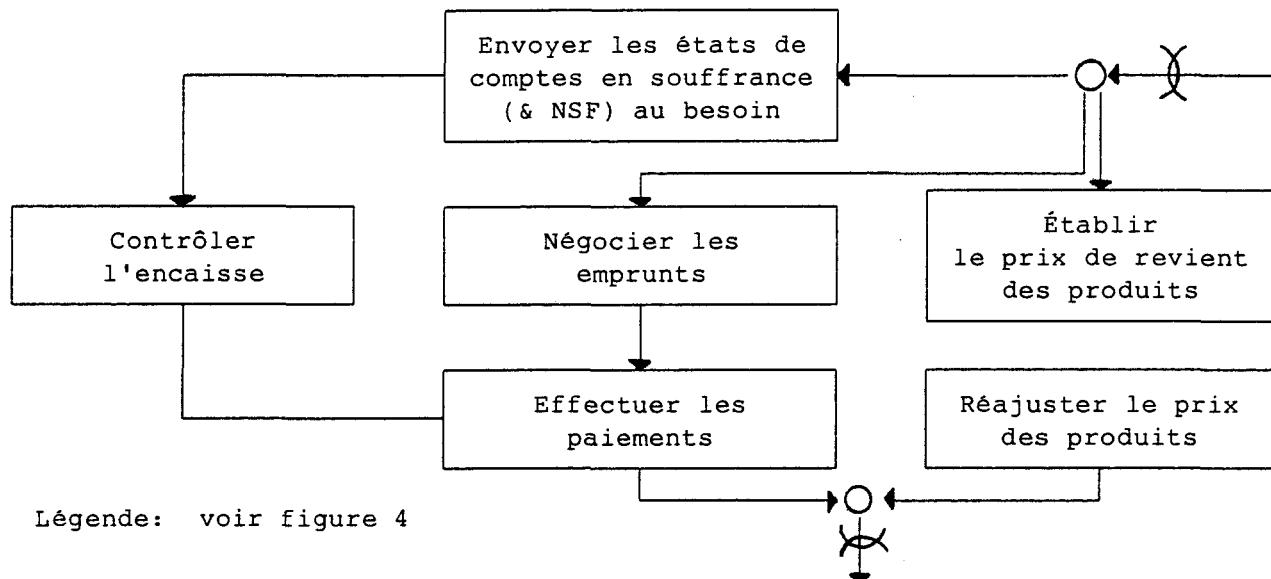


Figure 16

Sous-système "Gérer le financement" modifié

- Envoyer les états de compte en souffrance (et NSF) au besoin
- Contrôler l'encaisse
 - enregistrer les ventes au comptant à l'aide d'une caisse enregistreuse;
 - . effectuer les transactions devant les clients avant que les marchandises ne soient emballées
 - . emballer la marchandise
 - . recevoir le montant d'argent
 - . remettre la monnaie si nécessaire
 - . garder le ruban de contrôle sous clef
 - . compter le contenu du tiroir-caisse à la fin de chaque jour
 - . remettre le contenu du tiroir-caisse au responsable des dépôts
 - . aller chercher le ruban de contrôle (administrateur)
 - . comparer le total avec le montant du dépôt

- enregistrer les paiements reçus par la poste:
 - . inscrire les montants sur le carnet de dépôt
 - . inscrire dans le registre des comptes à recevoir les montants reçus
 - . inscrire sur la facture qu'elle est payée (date)
- effectuer les déboursés par chèque:
 - . exiger des factures ou pièces justificatives pour les déboursés
 - . établir une petite caisse pour les menues dépenses
 - . déterminer un total de charges par mois
 - . émettre un chèque pour la petite caisse
 - . porter au débit du compte petite caisse le montant du chèque
 - . encaisser le chèque
 - . remettre au responsable des fonds
 - . rembourser les dépenses en échange d'un reçu de dépenses
 - . établir une pièce justificative signée par le remboursé
 - . garder la pièce justificative signée par le remboursé
 - . garder la pièce justificative avec la caisse
 - . faire le total des sommes restantes dans la petite caisse
 - . faire le total des pièces justificatives
 - . additionner les deux totaux
 - . vérifier si le montant est égal au montant initial des chèques
 - . émettre un chèque au montant du total des pièces justificatives
 - . remettre les pièces justificatives à l'administrateur
 - . faire les entrées des dépenses aux livres
 - . annuler les pièces justificatives de petite caisse
 - . classer les pièces justificatives annulées
- effectuer la conciliation de banque:
 - . comparer les dépôts inscrits sur le relevé bancaire avec les dépôts comptabilisés aux registres
 - . dresser une liste des dépôts en circulation (prendre note des erreurs s'il y a lieu)
 - . comparer les chèques oblitérés par la banque avec les montants correspondants sur le relevé bancaire (noter les différences et les erreurs s'il y a lieu)
 - . placer les chèques oblitérés par ordre numérique
 - . consulter la liste des chèques en circulation à la fin du mois précédent
 - . déterminer ceux qui sont encore en circulation
 - . noter les dépôts en circulation à la fin du mois

- . inscrire aux livres les débits et/ou crédits non comptabilisés
- . prendre le solde en banque selon l'état de banque
- . ajouter les dépôts non inscrits
- . enlever les chèques en circulation
- . comparer les résultats aux livres et à la banque
- effectuer la tenue des livres
- Négocier les emprunts
- Etablir le prix de revient des produits
- Réajuster le prix des produits
- Effectuer les paiements

4.2.2 Sous-système "Planifier les activités", Module 1 (figure 17)

Le sous-système "Planifier les activités" du module 1 pourrait prendre la forme suivante:

- Sortir les bons de commande de la semaine
 - sortir les bons de commande de l'endroit assigné, classés par semaine, en ordre de journée.
- Vérifier dans l'agenda de production
 - contrôler si tous les numéros de bons de commande qui y sont inscrits sont les mêmes que ceux des bons de production et vérifier s'il en manque;
 - rechercher les bons de production manquants (au besoin, il est possible de retrouver les informations sur la copie réservée à l'administration).
- Préparer les horaires
 - cueillir les données;
 - prévoir la production;
 - comparer le réel et le prévu;

- analyser l'information;
- définir une stratégie de production;
- élaborer un plan de production;
- déterminer les actions correctives (s'il y a lieu);
- choisir un horaire parmi les possibilités;
- transmettre les horaires au personnel;

4.2.3 Sous-système "Gérer les commandes", Module 2 (figure 18)

Le sous-système "Gérer les commandes" du module 2 pourrait prendre la forme suivante:

- Recevoir la demande d'estimation
 - identifier le besoin du client;
 - émettre des suggestions;
 - s'entendre sur un menu.
- Transmettre l'estimation
 - calculer le montant total;
 - informer le client du prix total;
 - inscrire le tout sur le bon d'estimation;
- Négocier avec le client
 - s'entendre sur un prix;
 - si le client veut donner une réponse plus tard, le bon d'estimation est classé dans un endroit réservé à cet effet;
 - si le client donne une réponse affirmative immédiate, continuer le processus.
- Transcrire sur un bon de commande
 - compléter les informations afin d'officialiser la transaction.
- Faire approuver par le client
 - faire signer l'engagement;

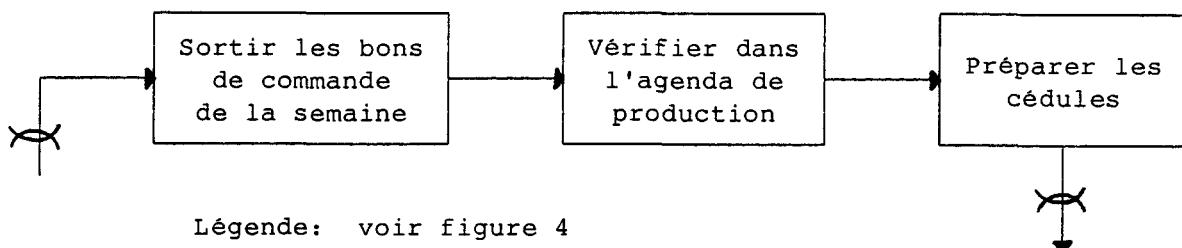


Figure 17

Sous-système "Planifier les activités" modifié

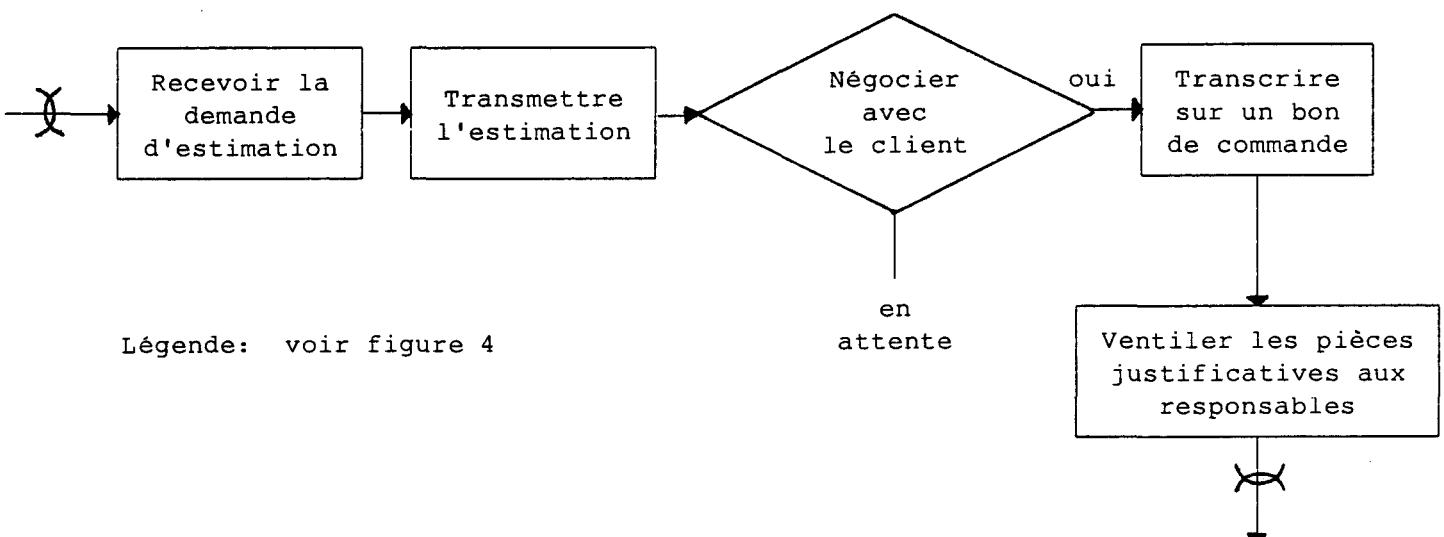


Figure 18

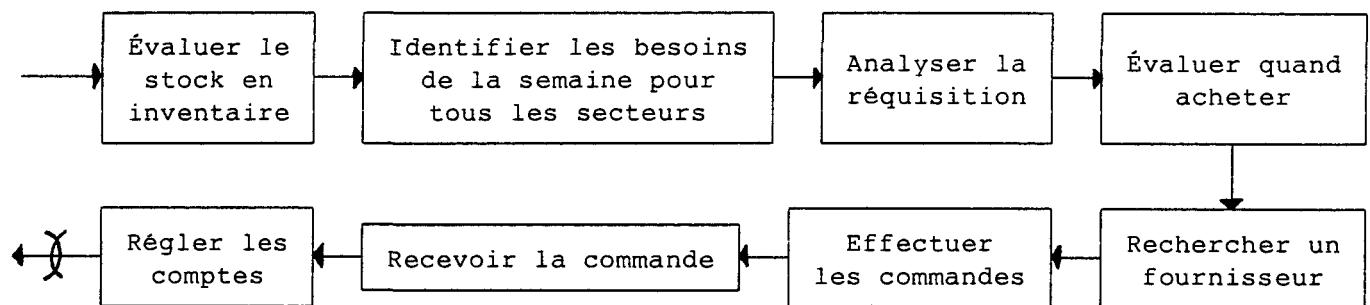
Sous-système "Gérer les commandes" modifié

- confirmer la commande.
- Ventiler les pièces justificatives aux responsables
 - copie du centre au client;
 - original à l'administration;
 - copies de production classées dans un endroit réservé à cet effet, ventilées par secteur de production;
 - inscrire le numéro du bon de commande à la journée et à l'heure de livraison dans l'agenda.

4.2.4 Sous-système "Acquérir les ressources", Module 2 (figure 19)

Le sous-système "Acquérir les ressources" du module 2 pourrait prendre la forme suivante:

- Evaluer le stock en inventaire
- Identifier les besoins de la semaine pour tous les secteurs
 - demander aux responsables les listes des besoins en ressources (matières premières) pour leur secteur;
 - déterminer quoi acheter:
 - . déterminer la qualité par rapport aux besoins;
 - . identifier les substituts aux produits utilisés;
 - . vérifier le prix en tenant compte de la qualité.
 - déterminer la quantité à acheter (selon les besoins, les quantités économiques et les escomptes à rabais).
- Analyser la réquisition
 - évaluer s'il s'agit d'un achat régulier;
 - évaluer s'il existe un contrat avec un fournisseur;
 - évaluer la satisfaction par rapport aux fournisseurs;
 - vérifier s'il y a un changement dans le marché des fournisseurs.



Légende: voir figure 4

Figure 19

Sous-système "Acquérir les ressources" modifié

- Évaluer quand acheter
 - selon les besoins des secteurs, les besoins des consommateurs, les conditions du marché.
- Rechercher un fournisseur
 - préparer une liste des fournisseurs;
 - demander des soumissions;
 - évaluer les offres;
 - choisir un fournisseur.
- Effectuer les commandes
 - émettre les numéros d'ordre d'achat;
 - envoyer l'ordre d'achat (s'il y a lieu).
- Recevoir la commande
 - vérifier si tout est conforme.

- Régler les comptes
 - transmettre la ou les pièces justificatives au responsable des déboursés.

4.2.5 Sous-système "Orienter les activités", Module 1

Le sous-système "Orienter les activités" du module 1 pourrait être enrichi des activités suivantes:

- Attribuer des responsabilités
- Répartir les tâches
- Assurer l'entreprise contre les pertes possibles

4.3 CHOIX DES SOLUTIONS

Après discussion avec les principaux intervenants de La P'tite Canadienne Inc., nous convenons que le modèle conceptuel peut effectivement solutionner les problèmes identifiés et répondre aux besoins de l'entreprise.

Le bon de commande serait conçu pour englober toutes les spécifications relatives aux commandes, à la production et à la facturation. La section réservée à l'administration fournirait l'information pour les calendriers de production et de livraison et

permettrait de planifier les achats en prévision de la production. Une fois les informations recueillies, le bon de commande devient la copie de la facturation effectuée.

Le concept de présentation physique du bon de commande-facture serait étudié afin de regrouper les éléments commandés selon la division des buffets froids, celle de la pâtisserie, celle de la cuisine et celle de la livraison. Donc, la copie pour la production serait conçue en sections détachables pour faciliter la distribution des pièces justificatives.

Cette façon de procéder répond au besoin d'économie de temps et de personnel. Son implantation est assumée en majeure partie par l'administrateur qui y voit une économie de temps très marquée, un meilleur contrôle et une réduction des pertes de production dues au manque d'information.

Donc, en comparant ce que nous suggère le modèle conceptuel avec les procédures antérieures, un débat s'engageait sur les changements à effectuer pour obtenir les résultats escomptés. Le but de ce débat était de vérifier si les changements potentiels répondaient aux critères suivants:

- le système est désiré
- l'implantation est réalisable en tenant compte de la culture actuelle de l'entreprise

Ces deux critères furent vérifiés. Nous pouvons donc maintenant passer à la conception définitive et à l'application des solutions retenues.

CHAPITRE 5

CONCEPTION ET APPLICATION DES SOLUTIONS RETENUES

CHAPITRE 5

CONCEPTION ET APPLICATION DES SOLUTIONS RETENUES

5.1 LES RESPONSABILITES

Certains principes fondamentaux de contrôle interne ont été soulignés dans le chapitre sur la conceptualisation. Nous présenterons ici les étapes de base à l'implantation des changements requis dans l'entreprise.

Les preneurs de décisions de La P'tite Canadienne Inc. devront évaluer les compétences et le potentiel du personnel de l'entreprise afin d'attribuer des responsabilités claires et précises pour les activités énumérées ci-dessous.

5.1.1 La caisse enregistreuse

Les dirigeants devront nommer des responsables des opérations de la caisse enregistreuse. Ils devront également prendre les mesures nécessaires pour que le ruban de contrôle de la caisse enregistreuse soit conservé sous clef.

5.1.2 Les entrées et les sorties d'argent

5.1.2 Les entrées et les sorties d'argent

Les dirigeants devront réunir les responsables de la caisse enregistreuse du comptoir afin de leur communiquer les directives relatives à son utilisation.

Nous avons convenu d'un formulaire qui pourrait s'avérer très utile pour le contrôle du contenu du tiroir-caisse (annexe 2, Contenu du tiroir-caisse). Le total des ventes devra égaler le total comptabilisé par la caisse enregistreuse.

Pour instaurer un système de petite caisse, il est convenu d'utiliser le formulaire intitulé "Registre de la petite caisse" (annexe 2). Les directives relatives au système de petite caisse sont jointes au formulaire de sorte que le responsable pourra les consulter au besoin.

Le responsable de la conciliation bancaire utilisera le formulaire "Conciliation bancaire" présenté à l'annexe 2.

Il n'y aura plus de transcription des factures. Chaque client aura une fiche "Compte-client" (annexe 2) qu'il sera plus facile de retracer. Un responsable sera nommé qui sera chargé de transmettre les états de compte aux clients.

5.1.3 La facture

Le principe de base est le suivant: un client qui demande une estimation ne commande pas nécessairement et celui qui commande doit être facturé. Nous convenons donc qu'il faudra concevoir des bons d'estimation et des bons de commande.

Les bons de commande contiendront la même information que les factures et pourront donc être jumelés sur un même formulaire (annexe 3). Les différentes sections de ce bon de commande-facture seront distribuées ainsi:

- 1- l'original signé par le client ira à l'administration pour les ordres de commandes;
- 2- une copie ira au client, comme attestation de commande;
- 3- les autres sections iront chacune aux différents secteurs de production.

Le bon d'estimation pourrait être un bon de commande qui serait complété de la même façon et qui ne comporterait que deux copies, une pour l'entreprise, l'autre pour le client. Vu les coûts d'impression de formulaires, le bon d'estimation pourrait être une photocopie du formulaire bon de commande.

Une fois complété, le bon d'estimation serait photocopié (une copie au client) et classé pour référence ultérieure.

5.1.4 Les achats

Les différents secteurs de production disposeront d'une liste des matières premières qui leur sont habituellement nécessaires. Ils pourront ainsi identifier leurs besoins et les communiquer au responsable des achats. Celui-ci contactera alors différents fournisseurs afin d'obtenir les meilleures conditions d'achat possibles.

Le formulaire proposé (annexe 4) prévoit qu'on indique la date de la commande, ceci afin qu'elle ne soit pas effectuée en double. On devra également indiquer que la commande a été reçue.

L'implantation de ces mesures entraîne une nouvelle définition du problème qui se substitue à celle préalablement identifiée. La boucle se referme, la situation exposée reprend avec du sang nouveau.

Cette étape complète l'application de la méthodologie. Il ne reste plus à l'analyste qu'à formuler ses recommandations au client.

CHAPITRE 6

RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 6

RECOMMANDATIONS

L'entreprise doit absolument réviser ses mesures de contrôle interne. Voici les étapes que les dirigeants devront suivre.

1- Etablir des politiques de fonctionnement.

Réunir le conseil d'administration et les preneurs de décisions afin d'établir des politiques de fonctionnement.

2- Evaluer les changements à instaurer.

Les dirigeants devront analyser en profondeur les outils et les procédés qui ont été élaborés afin de bien comprendre le pourquoi et le comment pour les utiliser à bon escient.

3- Attribuer des responsabilités:

- nommer un responsable de la petite caisse;
- nommer un responsable de la caisse du comptoir;
- nommer un responsable des calendriers de production;

- nommer un responsable de l'équipe de livraison;
- nommer un responsable des achats.

4- Attribuer les tâches au personnel compétent.

Il a été souligné dans les chapitres précédents qu'il était important que les tâches soient attribuées à du personnel compétent. Il importe donc d'évaluer les capacités de chacun avant d'assigner une tâche.

5- Informer le personnel.

Activité primordiale à l'acceptation de tout nouveau système, il faudra expliquer aux membres du personnel pourquoi le système sera implanté, à quoi il servira, quel sera le rôle du personnel, les répercussions sur leur travail, quelles seront leurs responsabilités respectives, etc.

Il faudra répondre à leurs nombreuses questions et les rassurer. Il faudra mettre en évidence qu'il ne s'agit pas d'une entrave à leur liberté mais plutôt d'une assurance-responsabilité face aux erreurs qui peuvent être commises. C'est un instrument pour

maximiser la productivité de l'entreprise. Il faudra leur expliquer les responsabilités inhérentes à leurs nouvelles tâches.

6- Faire le suivi.

A chacune des étapes, les dirigeants devront fixer un échéancier raisonnable. Le suivi consistera alors à vérifier si les échéances sont respectées.

Relativement à l'évaluation des changements à instaurer, les dirigeants auront avantage à se questionner mutuellement et à stimuler les réactions des membres du personnel. Ils verront ainsi si le personnel a bien compris la démarche.

Au fur et à mesure de l'implantation du système, les dirigeants devront organiser des rencontres avec les différents responsables afin de répondre aux questions et, si des ajustements s'imposent, communiquer de nouvelles directives.

CHAPITRE 7

RAPPORT ACADEMIQUE

CHAPITRE 7

RAPPORT ACADEMIQUE

7.1 REFLEXION SUR LA METHODOLOGIE

Cette partie mettra en relief les principales difficultés rencontrées au cours de cette étude à chacune des étapes de la méthodologie utilisée, c'est-à-dire l'approche systémique de monsieur Peter B. Checkland.

7.1.1 Le mandat

Le mandat fut sollicité par le chercheur dans le but d'effectuer la recherche nécessaire à l'obtention des crédits requis pour le programme de maîtrise en gestion des P.M.O. Le chercheur demandait aux actionnaires majoritaires l'autorisation d'utiliser leur entreprise pour l'application de la méthode de recherche-action. La demande précisait que l'organisation n'aurait aucun déboursé à prévoir pour la durée de l'intervention. Ces derniers acceptèrent le projet et mirent le chercheur en contact avec l'administrateur-comptable qui fut la principale source d'information tout au long du mandat.

Il est de première importance de bien définir le mandat, c'est-à-dire la mission du chercheur, le rôle de l'acheteur, les limites de l'étude et la méthodologie utilisée. Dans la présente étude, le client était les dirigeants de La P'tite Canadienne Inc., soit les deux actionnaires majoritaires propriétaires du système global à étudier. De plus, lors des premières rencontres, on s'efforce d'identifier les raisons qui motivent le client à demander une intervention. C'est à ce moment que l'on identifie le problème initial. Dans le cas présent, c'est le chercheur qui a sollicité le mandat et c'est le client qui a identifié un problème. L'administrateur-comptable de l'organisation fut identifié comme poseur de problèmes.

Il y a lieu ici de s'interroger. L'étude requérait une organisation aux prises avec un ou des problèmes. En conséquence, pouvons-nous supposer que le client n'avait pas perçu l'existence d'un problème au sein de son entreprise et qu'il en a identifié un simplement pour permettre au chercheur d'effectuer son étude? Le client (les preneurs de décisions) a délégué une personne ressource auprès du chercheur, soit l'administrateur-comptable, monsieur Claude Lambert. Celui-ci percevait effectivement un problème et a pu alimenter l'étude de faits pertinents.

La compréhension du mandat et de la méthodologie utilisée fut très importante pour le poseur de problèmes. La rigueur méthodologique fut perçue comme la meilleure façon de cerner les problèmes. Toutefois, il devint très difficile pour le poseur de problèmes de concilier son travail et une tâche supplémentaire qui consistait à énumérer les faits pertinents aux situations étudiées. Ce dernier a mentionné que l'intervention dans l'entreprise rendait son travail plus complexe. Les fréquentes rencontres demandaient des heures supplémentaires de travail, lui laissant peu de temps pour sa vie personnelle. D'un autre côté, il accepta d'investir ces efforts puisqu'il était convaincu que de meilleures conditions de travail allaient voir le jour au terme du mandat.

7.1.2 L'image riche de l'organisation

Checkland suggère en premier lieu de prendre contact avec le milieu problématique par une description de ce dernier en termes de structures et de processus de façon à obtenir une représentation riche de la situation.

Le chercheur a eu l'occasion de vivre dans l'organisation auprès de laquelle il intervenait quelques jours par semaine

pendant une dizaine de semaines. Cela lui a permis de bien comprendre les processus, la philosophie et le climat existant dans l'entreprise, éléments qui n'auraient pu être recueillis par le biais d'entrevues et qui étaient nécessaires à la représentation de l'image riche de l'organisation.

Le chercheur a été présenté comme un étudiant qui fait des observations pour ses études ou comme un consultant qui a pour mandat de fournir des outils de gestion à l'organisation. Il n'en demeure pas moins que les employés ont perçu l'intervention comme une menace.

Les activités de recherche d'information pour l'élaboration de l'image riche se sont bien déroulées dans l'ensemble. Cependant, comme les étapes de la recherche demandent un certain temps pour se concrétiser, un des mandants a manifesté de l'impatience. Il a mentionné que le temps consacré aux observations était trop long, qu'avec toutes les informations qu'il avait fournies, il n'était pas normal que le chercheur n'ait pas encore donné de trucs pouvant les aider. Il a même mentionné que toutes ces étapes étaient harassantes et qu'il considérait cette étude comme une perte de temps. L'autre mandant, quant à lui, appréciait que le chercheur prenne le

temps de réunir toute l'information nécessaire, qu'il aille au fond des choses.

L'image riche a permis d'identifier une zone problématique très importante sur laquelle il était délicat d'entamer la discussion (voir Identification du problème à étudier). Il n'y a donc pas eu de consensus à ce niveau. Concernant la zone problématique secondaire privilégiée, elle a été établie avec le poseur de problèmes, l'un des mandants n'ayant plus d'intérêt pour l'étude et l'autre ne voulant pas être placé en situation de conflit.

7.1.3 Justification du point d'ancrage

C'est l'étape par laquelle s'effectue le passage des symptômes au problème. Les principaux symptômes identifiés mènent tous à un point d'ancrage s'appelant contrôle interne et la résolution de ce problème réside dans des procédés écrits sous diverses formes. On se rappellera que l'un des mandants a mentionné vouloir diminuer la paperasse. De plus, on sait déjà qu'il est très difficile d'en arriver à un consensus avec les mandants. A cette étape du point d'ancrage, vous comprendrez que le consensus fut encore un fois établi avec le poseur de problèmes.

7.1.4 Conceptualisation

Le système à conceptualiser était une conséquence logique du point d'ancrage et fut relativement facile à élaborer. Il y avait abondance de littérature sur le sujet et le modèle conceptuel était assez simple,

7.1.5 Comparaison et choix d'une solution

C'est à cette étape-ci qu'on utilise le modèle conceptuel élaboré à l'étape précédente et qu'on le compare à la situation problématique pour identifier précisément les changements à apporter et proposer des solutions pertinentes.

C'est également à cette étape que le chercheur discerne l'application concrète d'outils qui répondent aux besoins exprimés lors de l'élaboration du mandat, c'est-à-dire mettre en place des procédés administratifs plus adéquats aux endroits considérés comme zones problématiques pour doter l'entreprise d'outils solides pour la relance.

C'est à ce moment que le chercheur est satisfait d'avoir respecté la rigueur méthodologique et qu'il est motivé pour présenter les éléments de solution qui émergent d'un processus

long mais précis. C'est là aussi que le chercheur voit sa motivation et son enthousiasme s'amoindrir alors que ses outils de changement "positifs" ne reçoivent peut-être pas toute l'attention désirée des preneurs de décisions.

Le poseur de problème accepta d'emblée les solutions proposées et, après discussion, nous avons apporté quelques corrections afin de les rendre plus adéquats. Les preneurs de décisions, quant à eux, ont encore eu de la difficulté à obtenir un consensus. D'où la question: comment mettre en application des solutions qui ne font pas le consensus des preneurs de décisions?

7.1.6 Conception et application des politiques retenues

L'entreprise a consenti à faire l'essai des outils proposés. Au bout de trois semaines, les vieilles habitudes étaient revenues en force. Le chercheur demanda les raisons de l'abandon des systèmes et obtint les réponses suivantes: les employés n'aiment pas écrire, l'administrateur-comptable a quitté l'entreprise, la personne qui remplace l'administrateur-comptable préfère les anciens procédés. Il est très regrettable de constater que le fruit de cette étude n'a pu être évalué selon l'objectif intermédiaire fixé lors du mandat, soit de

diminuer les pertes de profits en réduisant les dépenses inutiles.

7.2 LA PME FAMILIALE ET LE CONTROLE

7.2.1 Généralités

Au départ, toute recherche doit se baser sur un problème. Le problème ou la perception du problème appartient et/ou est relatif à un système d'activités humaines. Le client ou le parrain de l'étude désire voir le problème résolu. Il est aléatoire de considérer un problème et d'élaborer une activité pour le résoudre immédiatement en début de recherche.

Souvent, l'étude porte non pas sur un problème mais sur une situation problématique non structurée.

La définition du problème et la désignation des objectifs sont elles-mêmes problématiques. En effet, le contenu des systèmes étudiés est très diversifié, les influences sont nombreuses, les perceptions du problème sont subjectives et varient au fil du temps. En fait, Checkland mentionne le cas de nombreuses études brillamment complétées, ayant fait l'objet d'échanges

entre l'analyste et le client, mais où le problème n'a jamais été défini.

La vision qu'a le client de son organisation influencera l'accueil fait aux recommandations de l'analyste. Checkland¹⁹ présente deux réactions typiques facilement identifiables:

- 1- "Nous n'avons pas de problème. Nous réorganisons le travail au fur et à mesure, selon nos besoins et notre vision."
- 2- "Nous avons un problème mais nous ignorons comment l'identifier, sinon nous l'aurions réglé nous-mêmes."

Les relations humaines, quant à elles, revêtent une dimension particulière dans la PME familiale. La famille forge les lignes de pensée, l'échelle des valeurs, les attitudes interpersonnelles, la perception de soi et de la routine quotidienne.

"...En outre, aucun groupe ni aucun individu n'a généralement autant d'occasions de façonner le comportement d'une personne. (...) Par conséquent, les membres d'une famille sont plus susceptibles de posséder des modèles de pensée et de comportement

¹⁹Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981.

semblables que des personnes provenant de familles différentes."²⁰

Ce renforcement des comportements peut déterminer, selon le type de réaction auquel appartient l'organisation, la force d'inertie qui s'exerce lors de l'implantation de changements, incidemment de notions de contrôle.

Il nous faut mentionner ici que toute mesure de contrôle touche un point sensible: la confiance entre individus. Les relations familiales se poursuivent dans l'organisation, la séparation entre le travail et la vie privée ne s'effectue pas aussi bien que dans les autres types d'entreprises.

L'affaiblissement, réel ou imaginaire, de la confiance accordée entre les membres de la famille est ressenti plus durement qu'avec des étrangers.

7.2.2 La P'tite Canadienne Inc. et le contrôle

Il nous apparaît évident que les dirigeants de l'organisation étudiée appartiennent au premier type de réaction: "Nous n'avons pas de problème...". C'est une vision fataliste selon

²⁰Block, Roering. Profil du consommateur. H.R.W. Ltée, Montréal, 1977, p. 132.

laquelle on ne peut prévoir et ainsi éviter les ennuis. Toutefois, pour les besoins du chercheur, ils ont cru bon d'identifier un problème.

Lors de la définition du problème à étudier, nous avons évité la cause réelle des problèmes. De plus, lors du choix de la solution, les preneurs de décision ont éprouvé de la difficulté à obtenir le consensus. Les mesures de contrôle ont-elles été perçues comme une mise en doute de l'honnêteté d'un individu ou de ses capacités à accomplir une tâche correctement? Seul le poseur de problème, subissant la situation problématique, reconnaissait d'emblée la valeur de la solution proposée.

Lors de l'essai, ledit poseur de problème avait quitté l'entreprise. Les preneurs de décisions étaient dorénavant libres de ne pas donner suite au système proposé. Mentionnons que la personne qui a remplacé l'administrateur-comptable au sein de l'entreprise a un lien direct de parenté avec les actionnaires majoritaires. Il est fort probable que l'arrivée d'un autre membre de la même famille, ayant les mêmes modèles de pensée, ait renforcé la perception négative de l'organisation face aux méthodes de contrôle proposées. Les preneurs de décisions n'y croyaient peut-être pas vraiment, ou

plutôt, le désir d'implanter un système de contrôle n'était pas sincère.

A mon avis, il n'y a aucun doute que le système ne pouvait qu'apporter une amélioration dans le fonctionnement de l'organisation.

7.3 ETUDES ULTERIEURES

Lorsque l'entreprise grandit, il est presqu'inévitable qu'il devienne impossible pour une seule personne d'effectuer un certain nombre de tâches et qu'il lui faille déléguer. Cette délégation des tâches donne naissance à la notion de contrôle, car le contrôle permet au responsable (ou au propriétaire du système) d'inculquer le principe du respect des directives administratives, de disposer des informations financières stables, de fournir un bon rendement et prévenir les fraudes, vols et pertes. Le contrôle est nécessaire sous toutes ses formes et peut être appliqué avec plus ou moins de rigueur, selon la situation.

Dans une PME familiale, quelle est la perception du contrôle par les membres d'une même famille par rapport à la notion de confiance? Peut-on se permettre de dire à un frère, une soeur, etc., que "les

politiques de contrôle doivent être respectées" sans que ce dernier s'imagine que la confiance qu'on lui porte est amoindrie?

Y aurait-il alors une méthodologie d'implantation des mesures de contrôle à privilégier dans le cas d'une PME familiale, (si méthodologie particulière il y a)?

Le degré d'application du contrôle doit-il être différent dans une PME familiale par rapport aux PME dont les membres n'ont aucun lien de parenté?

Ces points mériteraient, à mon avis, de faire l'objet d'études ultérieures.

7.4 CONCLUSION GENERALE

Lors d'une intervention en entreprise, il est inutile de tenter de résoudre un problème si celui-ci n'est pas le plus urgent à régler.

D'une part, un problème n'existe que s'il est identifié. D'autre part, des problèmes plus facilement perceptibles peuvent être consécutifs à un problème plus important, donc plus urgent à régler.

Le propriétaire du système peut se refuser à reconnaître comme tel le problème qui est à la base de la situation problématique. L'analyste en est alors réduit à oeuvrer à des niveaux superficiels sans jamais atteindre la racine du mal et les chances de succès de l'intervention s'amoindrissent quelles que soient les mesures correctives adoptées.

BIBLIOGRAPHIE

Bégin, Jean. Les fondements de la comptabilité, tome 2. Librairie Beauchemin Limitée, Montréal, 1979, 452 p.

Bergeron, Pierre-G. La gestion moderne, théorie et cas. Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1983, 394 p.

Block, Carl E., Kenneth J. Roering. Profil du consommateur. D'après "Consumer Behavior" de Engel, Kollat et Blackwell. Editions HRW Ltée, 1977, 463 p.

Bouchard, Jacques. Les 36 cordes sensibles des Québécois. Editions Héritages, Montréal, 1978, 308 p.

Chantal, Alain, Raymond Chaussé. PME: Possibilités de développement. Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, Document (notes de cours), 1980, 24 p.

Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1981, 330 p.

Comité d'étude sur le fonctionnement et l'évolution du commerce au Québec. Le commerce et la distribution au Québec. Ministère de l'industrie et du commerce, Direction des communications, Québec, 1977-79.

D'Amico et Obonsawin. Basic Accounting. Copp Clark Pitman, Toronto, 1978, 570 p.

Desjardins, Claude. La PME au Québec, situation et problèmes. Ministère de l'industrie et du commerce, Direction générale des services aux entreprises, Québec, 1977, 69 p.

Laflamme, Marcel. Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale. Gaétan Morin et Associés, Chicoutimi, 1977, 224 p.

Meigs, Johnson, Blazouske. La comptabilité. McGraw-Hill, éditeurs, Montréal, 1973, 834 p.

Prévost, Paul. Le diagnostic d'un système d'activités humaines, élaboration d'un cadre méthodologique. Notes de cours, 1983.

Pyle, White, Zin, Sylvain. Initiation à la comptabilité financière et administrative. 1ère édition canadienne-française, Irwin-Dorsey Limited, Ontario, 1975, 888 p.

Robidoux, Jean. Les crises administratives dans la PME en croissance. Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1980, 125 p.

Sommet sur le développement et l'économie de la région 02. Etat de la situation, une région à la recherche d'alternatives. Juin 1983, 101 p.

Sommet sur le développement et l'économie de la région 02. Etat de la situation, partie II, Analyses sectorielles. 1983, 219 p.

Statistique Canada. Enquête sur l'industrie des restaurants, traiteurs et tavernes. Division du commerce et des services, Section des services, catalogue 12-501F, Ottawa, 1980, 15 p.

Tawfik, Chauvel. Gestion de la production et des opérations. Les Editions HRW Ltée, Montréal, 1980, 404 p.

ANNEXE 1

TEL. :

LE SEUL GRAND SPECIALISTE DES BANQUETS

AU [REDACTED] ...

QUATRE SUGGESTIONS DE MENUS

MENU N°1

Pâté à la viande
 Sandwichs
 Salades (2 au choix)
 Hors d'œuvre
 Fromage avec œufs farcis
 Viandes froides
 Délices de mer
 Dessert
 Café
 Ustensiles
 Nappe

MENU N°2

Soupe, pains, beurre
 Dinde avec sauce
 Patates pilées
 Légumes
 Pâté à la viande
 Salade de choux
 Dessert
 Café ou thé
 Ustensiles
 Nappe

MENU N°3

Coquilles St Jacques
 Sandwichs
 Mini-pâtés
 Jambon en pièce montée
 Salade du chef
 Salade patates
 Riz chinois
 Poisson en pièce montée
 Délices de mer avec sauce
 Shorcake aux fraises
 Breuvage
 Ustensiles
 Nappe

MENU N°4

Tourtière jeannoise
 Salades (2 au choix)
 Hors d'œuvre
 Dessert
 Café
 Ustensiles
 Nappe

POUR COMPLETER VOS BUFFETS

Salade de crevettes, salade macaroni, saucisses bacon, pains farcis au poulet, nouilles chinoises, aspic de légumes, de homard, etc...
 Boeuf bourguignon, roastbeef, fèves au lard, fruits de mer, etc...

CANAPES

Roulés aux asperges, petits pains fourrés, pétioncles, fromage sur biscuits, poissons sur pains crouûtes, craquelins variés, etc...

... ET CHAQUE JOUR DEUX

Buffets chauds variés :Tous les buffets chauds sont servis avec

- * Soupe ou consommé
- * Pâté à la viande
- * Une salade au choix
- * Pommes de terre au choix
- * Légumes au choix
- * Dessert
- * Café
- * Ustensiles

1 - Pinde avec sauce.....	#1-2-3...5.50\$...#4...5.25\$
2 - Boeuf bourguignon sur riz.....	#1-2-3...5.75\$...#4...5.50\$
3 - Rôti de boeuf au jus (Roast beef).....	#1-2-3...6.50\$...#4...6.25\$
4 - Spaghetti avec sauce italienne.....	
5 - Spaghetti avec sauce boulettes-tomates.....	
6 - Spaghetti avec sauce crème de champignons.....	#1-2-3...4.50\$...#4...4.30\$
7 - Mets chinois complets.....	#1-2-3...5.50\$...#4...5.25\$
8 - Jambon à l'ananas.....	#1-2-3...5.00\$...#4...4.75\$
9 - Steak suisse.....	#1-2-3...6.00\$...#4...5.75\$
10 - Poulet BBQ.....	
11 - Poulet coq au vin français.....	
12 - Poulet à l'orientale.....	
13 - Poulet jeannois.....	
14 - Poulet chasseur.....	
15 - Poulet à l'italienne ou Kentiatore.....	
16 - Poulet à la King.....	#1-2-3...5.75\$...#4...5.50\$

Suppléments et rabais:

Service cafétaria	rabaïs de 25¢
Pas de service	rabaïs de 50¢
Ustensiles de métal	supplément de 5¢
Ustensiles de métal et assiettes de céramique	supplément de 50¢

Explication de nos prix:

- Prix #1 : moins de 25 personnes - pas de café - pas de service
Prix #2 : 25 à 49 personnes - café compris - pas de service
Prix #3 : 50 à 149 personnes - café compris - service aux tables compris
Prix #4 : 150 personnes et plus - café compris - service aux tables compris

Loucation de cafetière : 5,00\$ par jour
Dépôt 70,00\$.

La spécialité du chef :

17-Tourtière du Lac servie avec
* Deux salades
* Dessert
* Café
* Ustensiles #1-2-3...3.25\$...#4...3.00\$

Buffet froid de base (18)

* Pâté jeannois	
* Hors d'œuvre	
* Salade de choux ou autre	
* Salade du chef ou autre	
* Sandwichs assortis	
* Pâtisseries variées	
* Café	
* Ustensiles	#1-2-3...3.25\$...#4...3.00\$

Suppléments à la carte :

19-Salade de pommes de terre.....	0.25\$
20-Salade du chef.....	0.25\$
21-Salade de macaroni.....	0.25\$
22-Salade de riz.....	0.25\$
23-Salade de légumes.....	0.25\$
24-Salade de poulet.....	0.75\$
25-Salade de homard.....	1.25\$
26-Salade de crevettes.....	0.90\$
27-Viandes froides (dinde, jambon, salami).....	0.90\$
28-Rôti de boeuf au jus (Roast beef).....	1.00\$
29-Rôti de boeuf au jus avec sauce chaude.....	1.25\$
30-Pain farci.....	0.40\$
31-Fromage et œuf.....	0.50\$
32-Saucisse bacon.....	0.40\$
33-Aspic garni.....	0.25\$
34-Patates château.....	0.50\$
35-Œlives de mer.....	0.60\$
36-Riz chinois et nouilles chinoises.....	0.70\$
37-Pain sur le long garni de viande (25 personnes)	18.00\$
38-Pain sur le long garni de poisson (25 personnes)	35.00\$
(enrobage de cheez whiz ou de fromage à la crème)	
39-Oeufs mimosa garni de thon.....	0.50\$
40-Dinde en pièce montée.....	0.80\$
41-Jambon en pièce montée.....	0.80\$
42-Saumon en pièce montée.....	0.90\$

Menu 51

Comprend :

- Céleri farci
- Mini vol-au-vent aux fruits de mer (servi chaud)
- Rôti de boeuf
- Jambon tranché (froid)
- Omelette tranchée (froide)
- Sandwichs au poulet
- Sandwichs aux oeufs
- Sandwichs au jambon
- Sandwichs au fromage
- Croûtons au fromage
- Pain farcis (au poulet ou au saumon)
- Saucisse bacon
- Salade de choux
- Salade du chef
- Salade de pommes de terre (ou autre)
- Dessert
- Café ou thé
- Ustensiles
- Service caffetteria

Le mini vol-au-vent est servi dans une nacelle à compartiment.

Prix #1-2-3 5.95\$

Prix #4 5.65\$

Vins suggérés:

- Vin blanc ordinaire
- Vin blanc mousseux
- Vin Anjou rosé

Explication de nos prix:

Prix #1 : moins de 25 personnes - pas de café - pas de service

Prix #2 : 25 à 49 personnes - café compris - pas de service

Prix #3 : 50 à 149 personnes - café compris - service caffetteria compris

Prix #4 : 150 personnes et plus - café compris - service caffetteria compris

Suppléments et rabais:

Service aux tables.....	... supplément de 25¢
-------------------------	-----------------------

Ras de service.....	... rabais de 25¢
---------------------	-------------------

Ustensiles de métal.....	... supplément de 5¢
--------------------------	----------------------

Ustensiles de métal et assiettes en céramique.....	... supplément de 50¢
--	-----------------------

Menu 52

Comprend :

- Plat à la viande ou oeufs Mimosa ou Plat aux huîtres (au choix)
- Sandwichs au poulet
- Sandwichs aux oeufs
- Sandwichs au jambon
- Sandwichs au fromage
- Tomates
- Cornichons sucrés
- Cornichons à l'aneth
- Radis
- Olives vertes farcies
- Olives noires
- Céleri
- Marinades
- Pain farcis (au poulet ou au jambon)
- Salade de choux
- Salade du chef
- Salade de pommes de terre (ou autre)
- Dessert
- Café ou thé
- Ustensiles

Prix #1-2-3 5.85\$

Prix #4 5.55\$

Vins suggérés:

- Vin blanc
- Vin blanc mousseux
- Vin Rosé Javel

Location de caffetterie:

5.00\$ par jour - dépôt de 20.00\$

Menu 53

Comprend :

- * Rillettes d'Aujou ou Creton (au choix)
- * Paté de foie à l'ail
- * Péperonni tranché
- * Salami tranché
- * Mortadelle tranchée
- * Pastrami tranché
- * Jambon cuit très maigre
- * Fromage de gruyère fondu tranché
- * Fromage Cheddar canadien jaune tranché
- * Salade de chou
- * Salade du chef
- * Riz chinois
- * Tomates
- * Cornichons sucrés
- * Cornichons à l'aneth
- * Radis de fantaisie
- * Olives vertes farcies
- * Olives noires
- * Moutarde ordinaire
- * Moutarde forte de Dijon
- * Pain de seigle
- * Pain baguette
- * Pain de "Ménage"
- * Beurre
- * Dessert
- * Café ou thé
- * Utensiles
- * Service cafétéria

Prix #1-2-3 5.55\$

Prix #4 5.30\$

Suppléments suggérés:

- * Fromage (brie) 0.50\$
- * Soupe 0.50\$
- * Consommé 0.25\$

Vins suggérés:

- * Côtes du Rhône Rouge
- * Bordeaux Rouge
- * Vin de Graves Rouge
- * Côteaux de St-Emilion Rouge
- * Vin Gravel Rosé.

Menu 54

Comprend :

- * Coquille Saint-Jacques
- * Salade de choux
- * Salade du chef
- * Pièce montée (jambon, dinde ou saumon)
- * Boeuf bourguignon ou
Rôti de boeuf au jus
- * Riz chinois
- * Nouilles chinoises
- * Dessert
- * Café ou thé
- * Pain et beurre (pain baguette, ou de ménage ou pain à soupe)
- * Fromage Camembert
- * Fromage Gouda ou autre
- * Utensiles
- * Service cafétéria

Prix #1-2-3 7.25\$

Prix #4 6.95\$

Suppléments suggérés:

- * Soupe 0.50\$
- * Consommé 0.25\$

Vins suggérés: (idem que menu #53)

Menu 55

Comprend :

- * Coquille Saint-Jacques
- * Salade de choux
- * Salade du chef
- * Salade au macaroni
- * Salade de pommes de terre
- * Pièce de jambon montée
- * Pièce de saumon montée
- * Pièce de dinde montée
- * Boeuf bourguignon ou
Rôti de boeuf au jus
- * Riz chinois
- * Nouilles chinoises
- * Champignons sautés au beurre
- * Dessert
- * Café ou thé
- * Pain et beurre (pain baguette, ou de ménage ou pain à soupe)
- * Fromage Camembert
- * Fromage Gouda ou autre
- * Utensiles
- * Service cafétéria

Prix #1-2-3 9.75\$

Prix #4 9.35\$

Suppléments suggérés:

- * Soupe 0.50\$
- * Consommé 0.25\$

Vins suggérés: (idem que menu #53)

ANNEXE 2

CONTENU DU TIROIR CAISSE

Date: _____ 19 ____

Responsable: _____

Argent en caisse au début: _____ \$

Argent en fin de journée:

_____ x 100\$ = _____ \$
 _____ x 50\$ = _____ \$
 _____ x 20\$ = _____ \$
 _____ x 10\$ = _____ \$
 _____ x 5\$ = _____ \$
 _____ x 2\$ = _____ \$
 _____ x 1\$ = _____ \$

Chèques:

Monnaie:

_____ x 25¢ = _____ \$
 _____ x 10¢ = _____ \$
 _____ x 5¢ = _____ \$
 _____ x 1¢ = _____ \$

Total en argent comptant= _____ \$ Total des chèques = _____ \$

+

Total argent comptant = _____ \$

Total argent = _____ \$

Moins

Argent en caisse début= _____ \$

Total des ventes = _____ \$

REGISTRE DE LA PETITE CAISSE

TOTAL DES DÉPENSES : \$

Le total des dépenses doit correspondre au montant du chèque à émettre pour rétablir le fonds de petite caisse.

LA PETITE CAISSE

Lors de l'établissement d'une petite caisse:

- 1- On tente de déterminer le total des dépenses qu'il faut régler par la petite caisse au cours du mois;
- 2- On émet un chèque pour le montant évalué;
- 3- On porte au débit du compte Petite Caisse le montant en question.

Le chèque encaissé et l'argent sont remis au responsable de la petite caisse qui les garde sous clef dans un tiroir ou une caisse. Il est le seul qui puisse y prendre de l'argent.

Chaque fois qu'un compte est réglé par le biais de la petite caisse, le responsable établit une pièce justificative de la petite caisse. Cette pièce sert en même temps de reçu que doit signer la personne qui reçoit l'argent. Les pièces justificatives de petite caisse servent également pour inscrire les sommes déboursées dans le registre de petite caisse.

Selon ce système, le tiroir/caisse contient les pièces justificatives et l'argent dont le total doit correspondre au montant initial du fonds.

Lorsqu'il ne reste que 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 à celui qui émet les chèques (ou au comptable) qui les annule. Celui-ci émet alors un chèque s'élevant pour un montant égal au total des déboursés. Le responsable de la petite caisse touche le chèque et dépose l'argent dans la caisse.

CONCILIATION BANCAIRE

DATE :

Solde d'après les livres de l'entreprise _____ \$

Déduire: Frais bancaires non inscrits aux livres - \$

Remboursements de prêts (termes) - _____ \$

Solde corrigé _____ \$

Solde d'après l'état de compte de banque _____ \$

Ajouter: Dépôts non inscrits au compte de banque + _____ \$

Déduire: Chèques et paiements automatiques en circulation

#

Solde corrigé

Par: _____

COMPTE-CLIENT

Nom : _____

Compagnie: _____

Adresse: _____

Téléphone: _____ Code postal: _____

Conditions de paiement:

Avant livraison:

Sur livraison:

Net 7 jours, 2%/mois

24% annuel:

(verso)

Compte-client (suite)

ANNEXE 3

No commandé	Tél:	Nom _____ adresse _____ Tél: _____ Livré à: _____ Responsable: _____	
Livraison	<input type="checkbox"/> nappe <input type="checkbox"/> café <input type="checkbox"/> thé <input type="checkbox"/> service céramique <input type="checkbox"/> Ustensiles stainless <input type="checkbox"/> Ustensiles plastique	<input type="checkbox"/> pas de service <input type="checkbox"/> service cafétéria <input type="checkbox"/> service aux tables	Date de livraison confirmé Hrs pers

Pâtisserie	<input type="checkbox"/> mokas <input type="checkbox"/> desserts variés <input type="checkbox"/> gros gâteau <input type="checkbox"/> gâteau de Noëls	Date de livraison confirmé Hrs pers
-------------------	--	--

Buffets froids	<input type="checkbox"/> chef <input type="checkbox"/> choux <input type="checkbox"/> crevettes <input type="checkbox"/> macaroni <input type="checkbox"/> patates <input type="checkbox"/> hors d'oeuvres <input type="checkbox"/> sandwichs <input type="checkbox"/> viandes froides <input type="checkbox"/> assiette de légumes <input type="checkbox"/> assiette de homard <input type="checkbox"/> fromage avec œufs farcis <input type="checkbox"/> fromage sur biscuits <input type="checkbox"/> petits pains fourrés <input type="checkbox"/> poissons sur pains croustillants	Date de livraison confirmé Hrs pers
-----------------------	--	--

Cuisine	<input type="checkbox"/> mini-pâtes <input type="checkbox"/> pâtes à la viande <input type="checkbox"/> tourtière jeannoise <input type="checkbox"/> fèves aux lards <input type="checkbox"/> riz chinois <input type="checkbox"/> nouilles chinoises <input type="checkbox"/> soupe avec sauce <input type="checkbox"/> boeuf bourguignon <input type="checkbox"/> roastbeef <input type="checkbox"/> pâté de porc <input type="checkbox"/> fruits de mer <input type="checkbox"/> poisson en sauce montée <input type="checkbox"/> jambon en sauce montée <input type="checkbox"/> délices de mer avec sauces <input type="checkbox"/> légumes <input type="checkbox"/> éatales pilées <input type="checkbox"/> soupe, pain, beurre <input type="checkbox"/> bouillon, pain, beurre <input type="checkbox"/> saucisses bacon <input type="checkbox"/> jambon à l'ananas <input type="checkbox"/> mets chinois complets <input type="checkbox"/> boeuf braisé <input type="checkbox"/> vol au vent au poulet <input type="checkbox"/> 1/4 B B O <input type="checkbox"/> 1/2 B B O <input type="checkbox"/> poulet jeannois <input type="checkbox"/> divers	Date de livraison confirmé Hrs pers
		pièces montées à part <input type="checkbox"/> charcole <input type="checkbox"/> Fondue

Marchandise prêtée	sous-total \$ <input type="text"/> X nbr pers. <input type="text"/> = <input type="text"/> conditions de paiement <input type="checkbox"/> avant livraison <input type="checkbox"/> sur livraison <input type="checkbox"/> Net 7 jours, 2% /mois, 24% annuel	+ taxe <input type="text"/> + service <input type="text"/> Total <input type="text"/> - dépôt <input type="text"/> CHQ <input type="checkbox"/> ARG <input type="checkbox"/>
	X	signature <input type="text"/> / <input type="text"/> /19/ <input type="text"/> soldé à régler

Explications pour l'implantation des bons de commande-factures

- 1- Incrire le numéro de la commande (ordre chronologique). Dans l'avenir, l'entreprise verra à faire imprimer de nouveaux formulaires pré-numérotés à écriture unique. Les numéros apparaîtront également sur les copies. Pour l'instant, bien vérifier si le papier carbone est place et inscrire le numéro à chaque section de production.
- 2- Prendre soin de bien inscrire les coordonnées complètes du client.
- 3- Cocher chaque item qui fait l'objet de la commande.
- 4- Indiquer les prix respectifs de chaque item dans la case appropriée.
- 5- S'il y a des spécifications particulières pour un item, les inscrire dans l'espace libre à droite de la case destinée au prix.
- 6- Bien inscrire la date et l'heure de la livraison, le nombre de personnes dans la case prévue (à droite) et cocher la case "confirmé". Cette case atteste qu'il y a effectivement commandé, soit par téléphone ou par la signature du bon de commande par le client.
- 7- Indiquer le matériel qui sera prêté au client dans la case appropriée.
- 8- Indiquer si le dépôt est effectué en argent comptant ou par chèque. Le chèque servira de reçu pour le client.
- 9- Faire signer le client et indiquer la date s'il s'agit d'une commande par téléphone. Bien expliquer au client que la commande est finale.
- 11- Remettre la 2ième copie au client. Cette copie sera sa facture.

Remettre l'original à l'administrateur-comptable. Celui-ci transcrira le solde à régler sur une fiche "compte-client" sur laquelle sont indiquées chaque commande par date de signature ainsi que le numéro de commande, montant total de la facture, montant du dépôt. Ces fiches sont classées par ordre alphabétique.

La facture devra être classée dans une chemise intitulée "Rappel des comptes en souffrance" par date d'échéance du paiement. Ceci permettra d'effectuer le suivi des comptes à recevoir. Avant d'effectuer un rappel, bien vérifier sur la fiche "compte-client" si le solde a déjà été acquitté.

- 12- La 3ième copie sera destinée à la production. La classer selon la semaine de production.
- 13- Chaque semaine, sortir toutes les commandes à effectuer dans la semaine courante. Planifier les achats selon le processus choisi.

- 14- La veille ou la journée même de la production, sortir les commandes et détacher les sections aux pointillés. Distribuer ces sections aux secteurs de production concernés.
- 15- Lorsque la production est terminée, inscrire le numéro de commande sur chaque plat ou colis. Incrire sur le bon que la production est effectuée et le remettre à l'administrateur-comptable.
- 16- La section livraison permettra de repérer le numéro de commande, les coordonnées de livraison et les accessoires à prévoir. Le livreur verra à faire initialer le bon de livraison par le client avant de quitter les lieux. Les bons devront être remis à l'administrateur-comptable.

Naturellement, le formulaire présenté ici a été réduit pour fins d'insertion dans le texte. Lors de son implantation, nous verrons à lui rendre sa forme originale (8½" x 14").

ANNEXE 4

FORMULE DES ACHATS

Les responsables des différents secteurs de production devront identifier les items requis dans la colonne "Besoin".

Tous les items à commander seront pré-inscrits sous l'item "Description". Les colonnes identifiées PxF1, PxF2, etc. servent à noter les prix des différents fournisseurs contactés. Le responsable des achats prendra soin de noter sur une feuille séparée les coordonnées des fournisseurs 1, 2, 3 et 4.

Dans la colonne "Commande", le responsable indiquera auprès de quel fournisseur la commande fut placée et en quelle quantité.

Lors de la réception des achats, le responsable initialisera les items reçus après avoir évalué la qualité de la marchandise.

FORMULE DES ACHATS

Semaine du _____ au _____ 19

Date:

Secteur de production: